

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS - FACE

MAXIMILIANO FRANCISCO DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO EM REDES DE MPEs:
UM ESTUDO DE EMPRESAS NA SERRA DO CIPÓ - MG**

Belo Horizonte

2010

MAXIMILIANO FRANCISCO DE OLIVEIRA

**ANÁLISE DA ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO EM REDES DE MPEs:
UM ESTUDO DE EMPRESAS NA SERRA DO CIPÓ - MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade FUMEC, na área de concentração de Gestão Estratégica de Organizações, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves

Belo Horizonte

2010

Ficha Catalográfica

O48a
2010

Oliveira, Maximiliano Francisco de.

Análise da estrutura de relacionamento em redes de MPEs: um estudo de empresas na Serra do Cipó - MG. / Maximiliano Francisco de Oliveira ; Orientador, Carlos Alberto Gonçalves -- 2010.

152 f. : il. ; 30 cm.

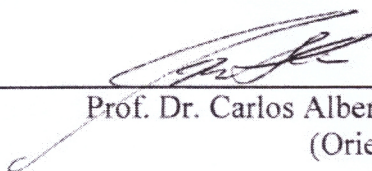
Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais, 2010.

Inclui bibliografia.

1. Concorrência – Estudo de casos. 2. Relações interorganizacionais – Estudo de casos. 3. Pousadas – Cipó, Serra do (MG) - Estudo de casos. I. Gonçalves, Carlos Alberto. II. Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

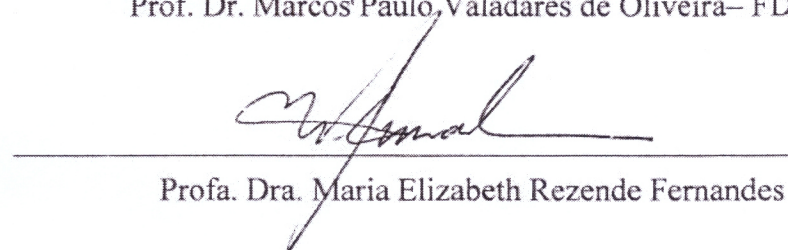
CDU: 339.137.2

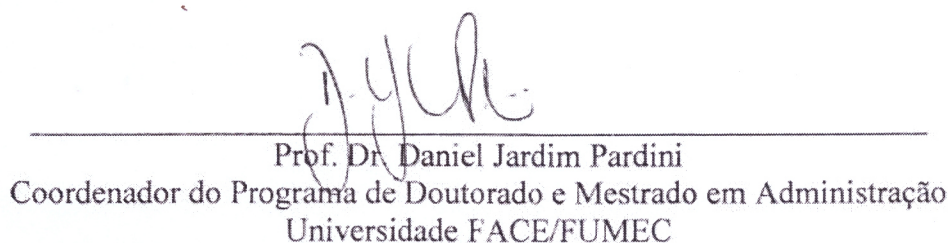
Dissertação intitulada “**Análise da estrutura de relacionamento em redes MPEs: um estudo de empresas na Serra do Cipó.**”, de autoria do mestrando *Maximiliano Francisco de Oliveira*, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:


Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - FUMEC
(Orientador)


Profa. Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta - FUMEC


Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira - FDC


Profa. Dra. Maria Elizabeth Rezende Fernandes


Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 26 de março de 2010.

Ao meu pai, Marcus, que mesmo não estando mais entre nós, com certeza me acompanhou neste desafio.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me proporcionar todas as condições necessárias para realizar mais este sonho, da melhor maneira possível.

Agradecer ao meu estimável e admirável orientador, Prof. Carlos Alberto Gonçalves, que, com toda a sua experiência, seu conhecimento e sua sabedoria, conduziu-me ao mundo acadêmico de forma sempre simpática e bem-humorada.

Agradecer à minha mãe, Marcélia, ao meu amor, Gláucia, e a minha irmã, Patrícia, pelo apoio incondicional, pelos incentivos e pela paciência e compreensão nos momentos de ausência, cansaço e estresse.

O meu agradecimento especial para a Gláucia, que me auxiliou em todas as etapas da pesquisa de campo com muita disponibilidade e de forma brilhante, revelando sua vocação para as pesquisas etnográficas.

E, por fim, mas não menos importante, o meu muito obrigado para as pousadas da Serra do Cipó, participantes desta pesquisa e listadas no Apêndice H, que me receberam com muita simpatia e presteza, viabilizando a conclusão deste trabalho.

“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo.”

Nelson Mandela

RESUMO

O presente trabalho consiste na análise da estrutura de relacionamento entre as pousadas localizadas na Serra do Cipó – MG, tendo como principal objetivo descrever de que maneira tal estrutura, formada por micro e pequenas empresas do mesmo setor, aglomeradas territorialmente, determina a competição, a cooperação e o aprendizado relacional. Objetivava-se, com isso, contribuir para os estudos das redes interorganizacionais. Para o desenvolvimento da análise, procurou-se verificar a existência, a intensidade, a potencialidade, bem como a relação dos seguintes construtos: atuação em redes, cooperação, política de relacionamento, aprendizagem relacional, competição e fragmentação da rede. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário fechado e tratados com o *software* Ucinet 6.0, apoiado na teoria de análise de redes sociais. Foram utilizadas também técnicas de análise de regressão estatística e, como forma de complementação, entrevistas semiestruturadas, em parte da amostragem. As conclusões iniciais apontaram a presença de todos os construtos analisados, com destaque para a política de relacionamento que atingiu a maior intensidade, seguida, sucessivamente, pela atuação em redes e pelo aprendizado relacional. A competição foi o quesito com menor intensidade, confirmando, juntamente com a pesquisa de postura estratégica, a suposição da possibilidade da coexistência entre cooperação e competição no mesmo contexto. Quanto ao potencial de crescimento, a maioria apresentou tendência positiva, com exceção da competição. Ressalta-se a tendência de fragmentação da rede como forma de interferir nos relacionamentos interorganizacionais. Com base nos testes do modelo hipotético proposto, pode-se supor a existência da relação positiva entre os construtos atuação em redes e cooperação, cooperação e política de relacionamento, cooperação e aprendizagem relacional, aprendizagem relacional e fragmentação da rede. A relação entre fragmentação da rede e competição, cooperação e competição, competição e atuação em redes não apresentou significância estatística, apesar de a literatura oferecer indícios antagônicos.

Palavras-chave: Redes interorganizacionais. Estrutura de relacionamento entre micro e pequenas empresas. Competição. Cooperação. Aprendizado relacional.

ABSTRACT

The present work consists on the analysis of the relationship structure among the Inns located in “Serra do Cipó”, Minas Gerais, Brazil. It aims to describe how this structure, formed by micro and small enterprises of the same sector, agglomerated geographically, determines the competition, the cooperation and the relational learning. It aims, with this study, to contribute with the studies of the interorganizational networks. In order to develop the analysis, it was verified the existence, the intensity, the potentiality and the relation of the following constructs: actuation networks, cooperation, relationship policy, relational learning, competition, network fragmentation. The data were collected by means of the application of a closed questionnaire and were treated with the software Ucinet 6.0. It had the support of the theory of analysis of social networks. It was also used techniques of analysis of statistical regression and, as a complementation, it was done semi-structured interviews in part of the sampling. The earlier conclusions showed the presence of all the analyzed constructs, with a emphasis on the relationship policy that reached the highest intensity, followed successively by the actuation networks and by the relational learning. The competition was the construct that presented the lowest intensity, which confirmed, together with the strategic posture research, the supposition of the possibility of coexistence between cooperation and competition in the same context. On the issue of growth, the majority showed positive tendency, except the competition. It is highlighted the tendency of the network fragmentation as a way of interfering in the interorganizational relationship. Based in the tests of the proposed hypothetical model, it can be supposed the existence of positive relation among the constructs actuation networks and cooperation, cooperation and relationship policy, cooperation and relational learning, relational learning and network fragmentation. The relation among network fragmentation and competition, cooperation and competition, competition and network fragmentation did not reach statistical significance, though the antagonistic evidence provided by the scientific literature.

Keywords: Interorganizational networks. Relationship structure between micro and small enterprises. Competition. Cooperation. Relational learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dos concorrentes à dinâmica competitiva.....	23
Figura 2: As cinco forças que governam a competição em um setor	26
Figura 3: Os três níveis de análise da administração estratégica.....	29
Figura 4: Exemplo genérico de <i>Netchain</i>	37
Figura 5: Ambiente de um <i>Cluster</i> Turístico.....	45
Figura 6: Espiral do conhecimento	49
Figura 7: Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	50
Figura 8: Modelo Hipotético	53
Figura 9: Exemplo de Matriz Relacional	56
Figura 10: Representação Gráfica de uma Matriz Relacional.....	56
Figura 11: Redes com diferentes níveis de densidade – Exemplo A.....	58
Figura 12: Redes com diferentes níveis de densidade – Exemplo B.....	59
Figura 13: Grau de Centralização em 100%	59
Figura 14: Grau de Centralização em 0%	60
Figura 15: Centralidade de Proximidade.....	61
Figura 16: Grau de Intermediação “10”	61
Figura 17: Grau de Intermediação “0”	62
Figura 18: Equivalência entre escalas.....	66
Figura 19: Atuação em Redes.....	78
Figura 20: Relacionamentos do ator L.....	81
Figura 21: Cooperação	85
Figura 22: Política de relacionamento	90
Figura 23: Aprendizagem Relacional	95
Figura 24: Competição.....	100

Figura 25: Fragmentação da Rede	104
---------------------------------------	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Os quatro critérios da vantagem competitiva sustentável.....	24
Quadro 2: Abordagens teóricas sobre os relacionamentos interorganizacionais	33
Quadro 3: Características e tipologia de redes	35
Quadro 4: Principais traços de abordagens sobre aglomerados territoriais	40
Quadro 5: Os dois tipos de conhecimento.....	48
Quadro 6: Recursos do UCINET 6.0	67
Quadro 7: Parques nacionais localizados em Minas Gerais.....	71
Quadro 8: Parques estaduais abertos à visitação pública	72
Quadro 9: Parques estaduais fechados à visitação pública	73
Quadro 10: Quadro resumo dos indicadores de rede	109
Quadro 11: Resultado das análises de regressão	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Centralidade de Grau na Atuação em Redes.....	79
Tabela 2: Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Atuação em Redes.....	80
Tabela 3: Centralidade de Proximidade na Atuação em Redes.....	81
Tabela 4: Centralidade de Intermediação na Atuação em Redes	82
Tabela 5: Cliques na Atuação em Redes.....	83
Tabela 6: N-Cliques na Atuação em Redes.....	84
Tabela 7: Centralidade de Grau na Cooperação	85
Tabela 8: Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Cooperação	86
Tabela 9: Centralidade de Proximidade na Cooperação	87
Tabela 10: Centralidade de Intermediação na Cooperação	87
Tabela 11: Cliques na Cooperação	88
Tabela 12: N-Cliques na Cooperação	88
Tabela 13: Centralidade de Grau na Política de Relacionamento	90
Tabela 14: Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Política de Relacionamento	91
Tabela 15: Centralidade de Proximidade na Política de Relacionamento	92
Tabela 16: Centralidade de Intermediação na Política de Relacionamento	92
Tabela 17: Cliques na Política de Relacionamento	93
Tabela 18: N-Cliques na Política de Relacionamento	93
Tabela 19: Centralidade de Grau na Aprendizagem Relacional.....	95
Tabela 20: Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Aprendizagem Relacional..	96
Tabela 21: Centralidade de Proximidade na Aprendizagem Relacional.....	97
Tabela 22: Centralidade de Intermediação na Aprendizagem Relacional	97
Tabela 23: Cliques na Aprendizagem Relacional.....	98
Tabela 24: N-Cliques na Aprendizagem Relacional.....	98
Tabela 25: Centralidade de Grau na Competição	100
Tabela 26: Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Competição	101
Tabela 27: Centralidade de Proximidade na Competição	102
Tabela 28: Centralidade de Intermediação na Competição.....	102
Tabela 29: Cliques na Competição	103
Tabela 30: N-Cliques na Competição	103
Tabela 31: Centralidade de Grau na Fragmentação da Rede	105

Tabela 32: Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Fragmentação da Rede	106
Tabela 33: Centralidade de Proximidade na Fragmentação da Rede	106
Tabela 34: Centralidade de Intermediação na Fragmentação da Rede	107
Tabela 35: Cliques na Fragmentação da Rede	107
Tabela 36: N-Cliques na Fragmentação da Rede	109
Tabela 37: Postura Estratégica	110
Tabela 38: Dados específicos	114

LISTA DE MATRIZES

Matriz 1: Atuação em redes.....	78
Matriz 2: Cooperação.....	84
Matriz 3: Política de Relacionamento.....	89
Matriz 4: Aprendizagem Relacional.....	94
Matriz 5: Competição.....	99
Matriz 6: Fragmentação da Rede.....	104

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACT	Atividades Características de Turismo
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BGC	Boston Consulting Group
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEF	Instituto Estadual de Florestas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEMAD	Secretaria de Estado do Meio-Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SETUR	Secretaria de Estado de Turismo
SPIs	Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Introdução e justificativa	17
1.2	Objetivo geral	20
1.3	Objetivos específicos	20
2	REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1	Competição.....	22
2.1.1	Vantagem competitiva	23
2.1.2	Ambiente externo	25
2.1.3	Ambiente interno	29
2.2	Redes interorganizacionais.....	30
2.2.1	Abordagens teóricas e conceitos	32
2.2.2	Tipologia de redes	35
2.2.3	Redes de micro e pequenas empresas	38
2.2.4	Aglomeración territorial.....	40
2.2.4.1	Aglomeración territorial no turismo	43
2.3	Aprendizagem organizacional	45
2.3.1	Criação do Conhecimento	46
2.3.2	Aprendizagem relacional	49
2.4	Proposição do modelo teórico de verificação.....	52
3	METODOLOGIA	55
3.1	Análise de redes.....	55
3.1.1	Indicadores de redes	57
3.1.1.1	Tamanho.....	57
3.1.1.2	Densidade.....	58
3.1.1.3	Centralidade	59
3.1.1.4	Coesão.....	62
3.2	População e amostragem.....	63
3.3	Coleta e tratamento dos dados	64
3.3.1	Dados secundários	64
3.3.2	Dados primários.....	65
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	68
4.1	O contexto do ecoturismo	68
4.1.1	Turismo no Brasil	68
4.1.2	Ecoturismo	69
4.1.3	Turismo mineiro	70
4.1.4	Serra do Cipó.....	75
4.2	Análise dos construtos	77
4.2.1	Atuação em redes.....	77
4.2.2	Cooperação.....	84
4.2.3	Política de relacionamento	89
4.2.4	Aprendizagem relacional	94
4.2.5	Competição	99

4.2.6	Fragmentação da rede	103
4.2.7	Quadro-resumo	109
4.3	Postura estratégica	110
4.4	Entrevistas	111
4.5	Dados específicos	114
4.6	Teste do Modelo Hipotético	115
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
5.1	Conclusões	117
5.2	Limitações	119
5.3	Recomendações futuras de pesquisa	120
	REFERÊNCIAS.....	121
	ANEXO A – Distribuição <i>t</i>.....	131
	APÊNDICE A – Questionário de pesquisa	132
	APÊNDICE B – Carta de apresentação	139
	APÊNDICE C – Formato dos gabaritos de respostas	140
	APÊNDICE D – Matrizes relacionais	141
	APÊNDICE E – Tabulação de respostas da questão 7	147
	APÊNDICE F – Tabulação de respostas das questões 8 e 9	148
	APÊNDICE G – Exemplo de cálculo da média aritmética de uma matriz.....	149
	APÊNDICE H – Relação das pousadas participantes da pesquisa de campo	150

1 INTRODUÇÃO

1.1 Introdução e justificativa

A globalização e os acontecimentos de natureza política, econômica, social, cultural e tecnológica alteraram o ambiente dos negócios com capilaridade e, principalmente, com grande velocidade (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO; REIS NETO, 2006; PECCI, 1999). Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a competição, que antes era local e limitada, passou a originar-se de qualquer parte do mundo, intensificando a luta pela sobrevivência e dificultando a realização do desempenho superior da firma. A busca pela vantagem competitiva tornou-se mais árdua e mais complexa, exigindo, por parte das empresas, níveis de serviço superiores a preços cada vez mais reduzidos. Nesse cenário, a rivalidade se prolifera, dando origem à hiperconcorrência (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Se, para as empresas globais, os desafios de prosperar são grandes, para as micro e pequenas empresas (MPEs) o desafio é ainda maior. Com recursos limitados e, na maioria das vezes, com pouca experiência e conhecimento, esse tipo de empresa é fortemente atingido pela hiperconcorrência. As estatísticas comprovam tal vulnerabilidade ao constatarem que 36% das micro e pequenas empresas não sobrevivem aos quatro primeiros anos de existência (SEBRAE, 2009). E, levando-se em consideração que elas representam 98% do total dos negócios formais existentes no país e 94% das ocupações (SEBRAE, 2009), torna-se importante a busca por soluções alternativas para amenizar a situação.

Como resposta a esse desafio, surgem novas estruturas organizacionais, que, segundo Amato Neto (2000), estão ligadas à constituição de novas formas de relacionamento entre empresas, particularmente aquelas envolvendo pequenas e médias organizações. Para Peci (1999), no atual ambiente competitivo, as empresas devem se concentrar nas suas competências básicas e estabelecer parcerias com outras organizações por meio da formação de redes organizacionais. Castells (1999) concorda com a importância da estrutura em rede e afirma que as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações e que tal estrutura será a forma predominante de concorrência na nova economia global. O autor destaca ainda que as organizações tradicionais, ao operarem de forma individualizada, enfrentarão dificuldades quanto aos novos desafios.

São diversos os estudos sobre redes interorganizacionais e o tema vem ganhando cada vez mais importância nos debates acadêmicos e empresariais. Hoffmann, Bandeira-de-Mello e Molina-Morales (2006) observam que o assunto vem registrando uma média de quatro trabalhos anuais, desde 2000, em periódicos Qualis A de circulação nacional. Lima (2007) destaca a presença constante desse tipo de estudo nas publicações recentes do EnANPAD e Amato Neto (2000) evidencia a relevância da formação e do desenvolvimento de redes de empresas em países industrializados, como Itália, Japão, Alemanha e os chamados países emergentes, como México, Chile e Argentina. Casarotto Filho e Pires (2001) corroboram com Amato Neto (2000) ao mostrar a bem sucedida relação interorganizacional entre as pequenas empresas localizadas na região de Emilia Romagna, ao Sul da Itália, reforçando a abrangência e a atualidade do tema.

Pelo caráter multidisciplinar dos assuntos relacionados às redes organizacionais (MATHEUS; SILVA, 2006), são vários os conceitos e terminologias encontrados na literatura, tais como clusters (PORTER, 1998), aglomerado competitivo, consórcios, sistemas produtivos locais, pólos (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001), aglomerados territoriais, distritos industriais, cadeia produtiva (LASTRES; CASSIOLATO, 2005) e redes interorganizacionais (LAZZARINI, 2008). Mesmo com essa diversidade, grande parte dos estudos disponíveis remete a ideais similares, em que a cooperação entre os participantes da rede é o foco central. Para o presente trabalho, tendo em vista o objetivo de descrever a estrutura de relacionamento em redes das pousadas localizadas na Serra do Cipó, o termo aglomerado territorial será utilizado devido ao fato de sua principal característica considerar inúmeras empresas, do mesmo setor ou de setores afins, em uma mesma localidade geográfica (PETROCCHI, 2002; LASTRES; CASSIOLATO, 2005).

Os benefícios que um aglomerado territorial pode propiciar são vários, como, por exemplo, o acesso facilitado à matéria-prima e à mão-de-obra especializada (LASTRES; CASSIOLATO, 2005); a economia de escala; o desenvolvimento de barreira aos novos entrantes (FERREIRA JUNIOR, 2006); a redução do custo de transação; a redução de custos em pesquisas; a promoção do desenvolvimento local (ANDRIGHI; HOFFMANN, 2008), entre outros. Dentre os diversos benefícios que podem ser identificados, os que sobressaem na literatura sobre as vantagens da proximidade geográfica refere-se à disseminação da informação, à transferência do conhecimento e ao aprendizado organizacional (BALESTRIN; FAYARD, 2003; HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004; STACKE,

2008). Contudo, para que tais atributos se desenvolvam e se tornem fonte de vantagem competitiva, é desejável a formação de um relacionamento de cooperação, seja qual for a sua intensidade, mesmo em um ambiente de competição. Esse aparente paradoxo poder ser entendido considerando-se as características de ambivalência das redes de MPEs que unem competição e cooperação, visando à complementaridade de recursos tangíveis e intangíveis para uma competitividade sustentada em longo prazo possibilitando, assim, sua viabilidade econômica (BALESTRIN, 2005; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006). Lazzarini (2008) observa ainda que o atual padrão de competição tem-se movido das empresas individuais para os grupos de firmas que colaboram entre si, permitindo uma relação de cooperação e competição no mesmo conjunto. Nesse sentido, as organizações precisam extrair o máximo de recursos em seu grupo, ao mesmo tempo em que o grupo possa oferecer subsídios na obtenção de vantagens superiores frente aos demais competidores. Diante dessa dicotomia e das perspectivas teóricas apresentadas, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

De que maneira a estrutura de relacionamento em redes, entre micro e pequenas empresas, de um mesmo segmento, aglomeradas territorialmente, determina a competição, a cooperação e o aprendizado relacional?

A indústria do turismo, mais especificamente, a do ecoturismo, foi considerada como base para a realização da pesquisa empírica proposta neste trabalho. A escolha baseou-se na relevância e na potencialidade desse segmento para a economia brasileira, com forte influência no campo social, por meio da geração de renda e empregos formais. Somente no ano de 2005, as atividades relacionadas ao turismo geraram quase R\$ 132 bilhões de renda e mais de 8 milhões de postos de trabalho (IBGE, 2009).

A pesquisa de campo foi aplicada na região da Serra do Cipó, distante 100 km da capital mineira e localizada entre as históricas cidades de Ouro Preto e Diamantina. Considerada uma das maiores áreas de biodiversidade do planeta e um dos mais belos cenários de Minas Gerais (DESCUBRA MINAS, 2009), a região conta com o Parque Nacional Serra do Cipó e a terceira mais alta cachoeira do Brasil, atraindo 125 mil turistas por ano, interessados no ecoturismo (EWI, 2007). Contando com quase uma centena de pousadas aglomeradas territorialmente, constituídas por micro e pequenas empresas, formou-se um ambiente propício à finalidade desse estudo.

Ao encontrar evidências que auxiliem na resposta do problema de pesquisa, pretende-se oferecer uma contribuição aos estudos das redes interorganizacionais por meio da análise de fatores ambientais significativos que influenciarão na escolha da postura estratégica adotada pelas organizações. Além da academia, a pesquisa poderá ser útil a empresários e demais profissionais do ramo, no sentido de proporcionar informações complementares à tomada de decisão. Em termos mais práticos, o estudo poderá beneficiar o segmento do ecoturismo e, principalmente, os atores relacionados à região da Serra do Cipó, ao permitir uma oportunidade de reflexão sobre o atual ambiente competitivo e sobre novas formas de relacionamento entre empresas.

Esta dissertação foi estruturada em cinco partes. A primeira introduz os assuntos relacionados ao tema e oferece uma ideia das principais teorias abordadas e do setor a ser analisado. Além disso, apresenta o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos a serem atingidos. A segunda parte é composta pela revisão da literatura, abrangendo os construtos pertinentes ao assunto escolhido, com destaque para competição, redes de relacionamento e aprendizagem organizacional. Ainda nessa seção, são mostrados o modelo hipotético de pesquisa e suas respectivas hipóteses. Os aspectos metodológicos são descritos na terceira parte e compreendem o método escolhido, a delimitação da população e a amostragem de pesquisa, bem como as técnicas de coleta e tratamento dos dados. A quarta parte apresenta e analisa os dados coletados, seguidos pela conclusão e por recomendações futuras de pesquisas.

1.2 Objetivo geral

Descrever de que maneira a estrutura de relacionamento entre as pousadas localizadas na Serra do Cipó determina a competição, a cooperação e o aprendizado organizacional por meio da aplicação de um modelo hipotético, de modo a contribuir para os estudos das redes interorganizacionais.

1.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos consistem em analisar o tamanho, a densidade, a centralidade e a coesão das redes como forma de verificar a existência, a intensidade, a potencialidade, bem como a relação dos seguintes construtos:

- Atuação em redes;
- Cooperação;
- Política de relacionamento;
- Aprendizagem relacional;
- Competição;
- Fragmentação da rede.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Competição

O cenário dos negócios está em constante mutação, desde a era industrial até os tempos atuais (PECI, 1999). A globalização e as mudanças de natureza política, econômica, social, cultural e tecnológica alteraram o ambiente dos negócios com profundidade e, principalmente, com grande velocidade (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO; REIS NETO, 2006). Até mesmo as fronteiras das indústrias tornaram-se indefinidas devido a pouca nitidez entre concorrentes, parceiros, fornecedores e compradores (HAMEL; PRAHALAD, 1995). A instabilidade e as transformações estão tão intensas que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) denominaram de hiperconcorrência o atual cenário competitivo. Nesse contexto, as empresas geralmente desafiam agressivamente seus concorrentes, na esperança de melhorar sua posição competitiva e seu desempenho. A consequência disso é um ciclo vicioso que gera cada vez mais competição (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ainda segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a dinâmica competitiva de um mercado é formada pela rivalidade entre concorrentes que se utilizam de um conjunto de ações e reações competitivas, cujo objetivo é criar ou defender as vantagens obtidas e melhorar a posição no mercado (FIG. 1). Isso significa que, quando uma empresa realiza uma ação, provocará uma resposta dos concorrentes, que, por sua vez, provocarão uma nova resposta de quem iniciou a ação. Entretanto, não somente as ações propiciam êxito. As previsões das manobras entre os competidores são igualmente importantes para se determinar o sucesso de uma estratégia.

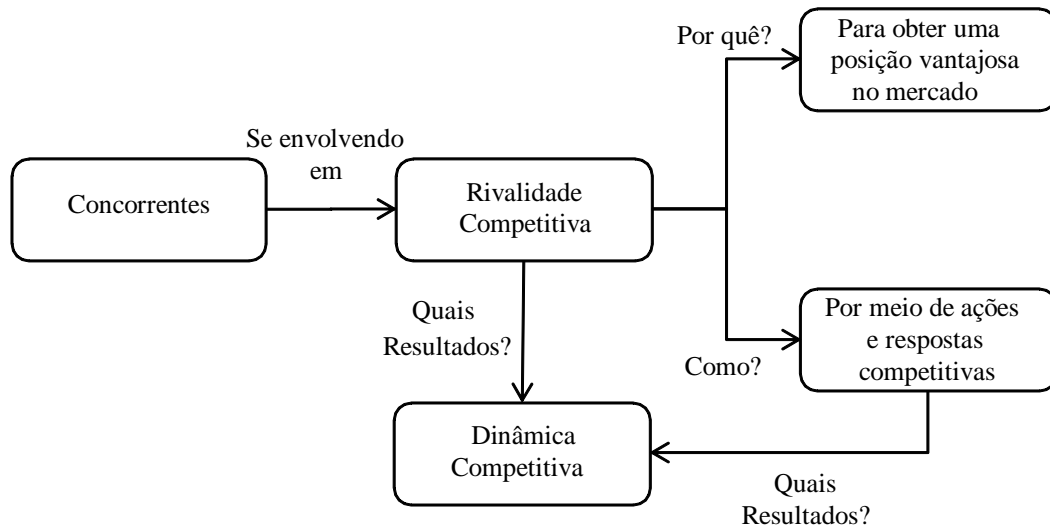


FIGURA 1 – Dos concorrentes à dinâmica competitiva.

Fonte: Adaptado de Hitt; Ireland; Hoskisson (2008).

Considerando o modelo da dinâmica competitiva, percebe-se a importância do planejamento e dos esforços estratégicos por parte das empresas que objetivam um desempenho superior, com retornos acima da média. Para isso, é necessária a criação de uma vantagem competitiva com a implementação de uma estratégia única ou de difícil imitação, que, uma vez formulada com sucesso, permite que se atinja a competitividade estratégica. Porém, nem todas as empresas obtêm êxito ao competir e alguns dos motivos estão relacionados à maneira como as decisões, os compromissos e as ações são estabelecidos; e como forma de maximizar tais atitudes, é indispensável determinar os recursos, as capacitações e as competências essenciais da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

2.1.1 Vantagem competitiva

De acordo com Hunt (2000), citado por Dias (2004), a teoria baseada em recursos tem como premissa de que os recursos à disposição das empresas são heterogêneos e que cada uma delas possui um conjunto de características únicas que não são facilmente encontradas ou adquiridas pela concorrência. Quando isso acontece, a empresa tem o potencial de gerar uma vantagem comparativa que, posteriormente, poderá se transformar em vantagem competitiva. A batalha na busca para se estabelecer as vantagens comparativas em recursos é considerada pelo autor como um processo contínuo da competição.

Para Hamel e Prahalad (1995), a competência essencial de uma empresa é formada por um conjunto de habilidades e tecnologias que permite oferecer determinado benefício aos seus clientes. Precedendo o desenvolvimento do produto ou do serviço, a competência essencial representa uma fonte de vantagem competitiva por ser singular, única e por contribuir para o valor percebido ou para a redução do custo.

Gonçalves, Gonçalves Filho e Reis Neto (2006) afirmam que a vantagem competitiva de uma empresa surge fundamentalmente do valor que ela consegue criar. Para os autores, o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência, por benefícios equivalentes ou pelo fornecimento de benefícios singulares que compensam um preço mais alto.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as capacitações que são consideradas valiosas, raras, que custam caro para serem imitadas e não são substituíveis representam as competências essenciais de uma empresa, que, por sua vez, são fontes de vantagem competitiva. Uma vantagem competitiva só ocorre quando os concorrentes não conseguem imitar os benefícios da estratégia de uma empresa ou quando lhes faltam os recursos para fazê-lo. Os autores afirmam ainda que nenhuma vantagem competitiva é permanente e que a velocidade com que os concorrentes conseguem adquirir as habilidades necessárias para copiar os benefícios de uma estratégia de criação de valor é que irá determinar a duração de tal vantagem. A seguir, o Quadro 1 mostra os quatro critérios de vantagem competitiva sustentável e suas respectivas definições.

QUADRO 1 – OS QUATRO CRITÉRIOS DA VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL

Capacitações valiosas	Permitem que a empresa explore oportunidades ou neutralize a ameaças no ambiente externo
Capacitações raras	São aquelas que poucos concorrentes possuem
Capacitações custosas de imitar	São aquelas que as outras empresas não podem criar com facilidade
Capacitações insubstituíveis	São aquelas que não possuem equivalentes estratégicos

Fonte: Hitt; Ireland; Hoskisson (2008).

As capacitações de uma empresa, contudo, devem ser identificadas e exploradas como forma de se atingir a vantagem competitiva. E o primeiro passo desse processo é a análise do ambiente externo e do respectivo ambiente interno (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008), conforme será mostrado nas seções a seguir.

2.1.2 Ambiente externo

De acordo com Ghemawat (2007), o segmento ao qual pertence um negócio tem grande influência sobre seu desempenho econômico e, conseqüentemente, sobre, sua lucratividade. Cerca de 10 a 20% das variações na rentabilidade de uma empresa refletem o setor em que ela opera. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), independentemente do setor, o ambiente externo é fundamental para o êxito da empresa, com influência direta nas escolhas e decisões estratégicas. Portanto, para obter sucesso, as empresas necessitam conhecer e entender melhor o ambiente que as cerca.

A preocupação com a influência do ambiente externo nos negócios não é um fenômeno recente. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) denominaram de “ondas” os períodos que marcaram o desenvolvimento da Escola do Posicionamento, nome dado aos estudos que tiveram como principal contribuição destacar a importância das próprias estratégias, e não apenas do processo pelo qual elas foram formuladas, através da ênfase no setor em que a empresa atua. A primeira onda originou-se nas máximas militares, com registros escritos sobre estratégia datados de mais de dois mil anos, tendo como referência Sun Tzu, com o livro *The Art of War* (1971), e Von Clausewitz, com a sua obra-prima *On War* (1968). A segunda onda, a partir dos anos 1960, consiste na busca por imperativos de consultoria e tem como principal referência os trabalhos desenvolvidos pelo Boston Consulting Group (BGC). A terceira e a mais recente onda busca uma sistemática empírica entre as condições externas e as estratégias internas das organizações, tendo Michel Porter (1986) como o grande influenciador, por meio do seu modelo de análise das cinco forças competitivas, seus conjuntos de estratégias genéricas e sua noção de cadeia de valor.

Segundo Porter (1986; 1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Fatores externos, como as forças sociais e econômicas, influenciam na determinação das regras da competição, sendo a estrutura industrial na qual a empresa está inserida a mais determinante de todas. Ainda segundo o

autor, a intensidade da concorrência em um setor específico não é uma questão de coincidência ou má sorte e, sim, fruto das raízes de sua estrutura econômica básica e de algumas forças competitivas que vão muito além da rivalidade entre os competidores. Tais forças são representadas pelos clientes, fornecedores, entrantes em potencial, produtos ou serviços substitutos e pela rivalidade entre os competidores, conforme mostra a FIG. 2.

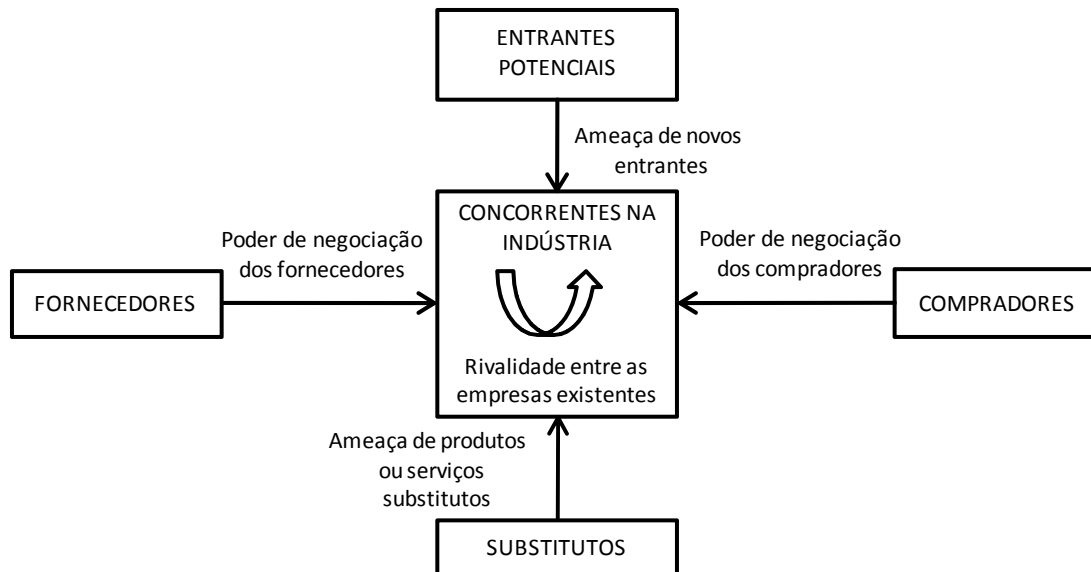


FIGURA 2 – As cinco forças que governam a competição em um setor.

Fonte: Porter (1986).

Os entrantes potenciais são representados pelas novas empresas que adentram em determinado setor, trazendo uma capacidade extra de produção, com o objetivo de ganhar participação de mercado. Tal situação propicia a redução dos preços e o aumento dos custos, incentivando a competição e comprometendo a rentabilidade de todo o setor. A ameaça de novos entrantes pode ser minimizada por meio das barreiras de entrada e da retaliação prevista por parte dos concorrentes já estabelecidos. Quanto maior a intensidade desses fatores, menores as chances de sucesso dos novos entrantes. As principais fontes das barreiras de entrada são a economia de escala, a diferenciação do produto, a exigência de capital, o custo de mudança, o acesso a canais de distribuição, a desvantagem de custo independente da escala e as políticas governamentais (PORTER, 1986; 1999).

Os fornecedores exercem influência sobre as empresas de um setor por meio da possibilidade do aumento de preço ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Um fornecedor

poderoso dispõe de condições para reduzir ao máximo a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. Um grupo de fornecedores tem poder quando: a) é dominado por poucas empresas e é mais concentrado do que o setor comprador; b) o produto fornecido é diferenciado, exclusivo ou com alto custo de mudança; c) não existirem produtos substitutos satisfatórios no mercado; d) representa uma ameaça concreta de integração para frente, invadindo o setor dos compradores; e) o setor não é um comprador importante (PORTER, 1986).

Da mesma maneira que os fornecedores, os compradores são capazes de influenciar o setor, pressionando a baixa dos preços, exigindo melhor qualidade dos produtos ou cobrando maior prestação de serviço. Isso pode acarretar o aumento de custo da produção e a diminuição da lucratividade, levando os competidores a uma rivalidade cada vez mais crescente. Um grupo de compradores é poderoso quando: a) é concentrado ou compra grande parte da produção total de um setor; b) os produtos adquiridos são padronizados ou não possuem diferenciação; c) os produtos do setor representam significativa parcela dos custos; d) os produtos adquiridos não impactam na qualidade ou nos custos de fabricação; e) representam uma ameaça concreta de integração para trás (PORTER, 1986).

Os produtos substitutos são os bens ou serviços externos a determinado setor que possuem características iguais ou similares ao produto do próprio setor, reduzindo a lucratividade e impondo limites aos preços. Quanto maior for a relação preço/desempenho do produto substituto, maior será a pressão sobre o lucro. Uma forma de reduzir a atratividade de um produto substituto é a diferenciação (PORTER, 1986).

A rivalidade entre as empresas existentes ocorre quando um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem uma oportunidade de melhorar seu posicionamento. Dessa maneira, iniciam-se os movimentos competitivos através da utilização de táticas como disputa por preços, batalhas publicitárias, lançamento de novos produtos e aumento dos serviços agregados. Tal situação, na maioria das vezes, leva os concorrentes a incitar à retaliação ou a esforços no sentido de minimizar a ofensiva. Vários são os fatores relacionados à rivalidade direta entre os competidores, tais como concorrentes numerosos ou igualmente equilibrados, crescimento lento do setor, custo fixo ou custo de armazenamento alto, ausência de diferenciação ou baixo custo de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos,

concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e altas barreiras de saída (PORTER, 1986; 1999).

O conhecimento das cinco forças competitivas básicas permite identificar os principais pontos fortes e fracos de uma empresa, direcionar o posicionamento estratégico, identificar as mudanças com maior probabilidade de retorno, indicar as tendências setoriais mais significativas e servir como análise para diversificação.

De acordo com Ghemawat (2007), é possível melhorar a capacidade de compreender o cenário dos negócios ao se levar em consideração não somente os modelos genéricos das cinco forças e seus desdobramentos, mas também todos os relacionamentos externos ao mercado, tais como a interação com o governo, com a mídia, com grupos de interesse, com instituições de classes e com o público em geral. Para o autor, é impossível pré-especificar uma única e abrangente estrutura para a análise do ambiente externo. É necessária a adequação de um modelo ao cenário específico de negócio e aos fatores de decisão analisados.

Citando o trabalho desenvolvido por Adam Brandenburger e Barry Nalebuff (1996), Ghemawat (2007) propõe a introdução de um novo participante na análise denominado de “complementadores”. Podendo contribuir para o sucesso ou o fracasso da empresa, os complementadores são representados pelos clientes que adquirem produtos ou serviços complementares ou pelos fornecedores que vendem recursos complementares. São considerados como a imagem invertida dos concorrentes. Do lado da demanda, aumentam a disposição dos compradores em pagar pelos produtos e, do lado da oferta, reduzem os preços de que os fornecedores precisam para seus insumos. A classe médica é um tradicional exemplo de complementador na indústria farmacêutica que influencia de forma significativa o sucesso dos fabricantes de medicamentos em prescrever uma receita sem, contudo, serem os compradores finais do produto. A presença dos complementadores possibilita uma diferente perspectiva de analisar um setor, podendo ser considerada como uma nova força no cenário competitivo.

Wright, Kroll e Parnell (2000) destacam ainda que as empresas estão inseridas em uma complexa rede de forças ambientais influenciadas por tendências e sistemas políticos, legais, econômicos, tecnológicos e sociais que, juntos, formam o macroambiente empresarial. Como

essas forças são muito dinâmicas, suas constantes mudanças também criam oportunidades e ameaças ao desempenho estratégico. O macroambiente é considerado pelo autor como um dos três níveis de análise da administração estratégica que engloba o ambiente setorial, formado pelas cinco forças competitivas e a própria organização, conforme demonstrado na FIG. 3.



FIGURA 3 – Os três níveis de análise da administração estratégica.

Fonte: Wrigth, Kroll e Parnell (2000).

2.1.3 Ambiente interno

Castro (2006), citando Mintzberg (2001) e Certo *et al.* (2005), afirma que a estratégia adequada de uma empresa inicia-se na identificação das oportunidades e ameaças em seu ambiente e que é preciso determinar a capacidade da organização em explorar tais oportunidades. Para isso, é necessário analisar e maximizar seus pontos fortes e determinar suas fraquezas, a fim de reduzir o impacto ou até mesmo eliminá-lo. O ambiente é definido pelo autor como o conjunto de todos os fatores, tanto internos quanto externos, que podem ser classificados em: ambiente geral; ambiente operacional, mais próximo à organização e análogo às cinco forças que governam a competição; e ambiente interno, mais controlável, como marketing, produção, pessoal, finanças e fatores organizacionais.

Wright, Kroll e Parnell (2000) corroboram com a importância de analisar os pontos fortes e fracos da organização frente às oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo. Para os autores, a análise tem como objetivo possibilitar que a empresa se posicione de maneira a aproveitar determinada oportunidade e evitar ou minimizar possíveis ameaças ambientais. A análise interna também é útil para revelar pontos fortes em potencial que não são plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corriqueiros. Os pontos fortes e fracos são constituídos pelos recursos humanos, recursos organizacionais e recursos físicos que, juntos, podem oferecer às empresas uma vantagem competitiva sustentada.

De acordo com Porter (1989), uma vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se apenas a empresa como um todo. É necessário considerar as inúmeras atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e suportar os produtos ou serviços destinados ao cliente final. Tais atividades podem ser representadas fazendo-se uso da cadeia de valor que se origina das características próprias de cada empresa, como suas histórias e estratégias.

Dentre os vários benefícios de uma cadeia de valor, destaca-se a separação das atividades consideradas estratégicas para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes potenciais de diferenciação. Quando a empresa executa essas atividades de maneira mais barata ou melhor que a concorrência, ela ganha uma vantagem competitiva.

Ainda segundo Porter (1989), as atividades de valor podem ser classificadas como atividades primárias e de apoio. As atividades primárias estão relacionadas com a criação física do produto, venda, entrega e pós-venda. Podem ainda ser agrupadas em cinco categorias genéricas comuns a qualquer empresa: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviços. Já as atividades de apoio dão sustentação às atividades primárias através do fornecimento de insumos, tecnologia, recursos humanos e várias outras funções no âmbito da empresa. É importante destacar que as atividades de apoio não estão associadas somente a determinada atividade primária e, sim, a toda a estrutura da cadeia.

2.2 Redes interorganizacionais

Em um cenário de hiperconcorrência, onde a rivalidade se prolifera impondo desafios cada vez maiores às organizações na luta pela sobrevivência e pela realização do desempenho

superior, torna-se importante os estudos de comportamentos alternativos entre empresas de forma a amenizar tal situação. Como respostas a esses desafios, surgem novas estruturas organizacionais por meio da formação de redes interorganizacionais.

De acordo com Peci (1999), o ambiente dos negócios está em constante transformação, sendo caracterizado por um cenário de incertezas e turbulências. A empresa hierárquica integrada verticalmente que caracterizou, por muito tempo, o modelo de produção da era fordista não atende mais às necessidades atuais, frente às intensas mudanças econômicas, tecnológicas e institucionais. Diante disso, novas formas organizacionais, mais flexíveis, começam a proliferar e as redes são o elemento fundamental neste novo processo. Para a autora, baseada em ampla revisão bibliográfica, as redes organizacionais nascem como consequência da coexistência de vários fatores, tais como: 1) uma resposta às mudanças ambientais, que fazem crescer a necessidade de interdependência; 2) incapacidade das empresas focadas em escala integrada verticalmente e das pequenas empresas isoladas de sobreviverem em um ambiente altamente mutável; e 3) demanda por recursos especializados.

Para Silva Junior (2007), a aplicação dos conceitos de redes no contexto do atual ambiente de negócios decorre do aumento da competição entre empresas e da percepção de que as organizações, atuando de forma isolada, terão menos condições de sobrevivência e desenvolvimento. Isso porque nenhuma empresa domina sozinha os conhecimentos e as habilidades necessárias para a sua sustentação. Da mesma forma, Verschoore (2004) destaca a importância das redes como instrumento para enfrentar as dificuldades e crises do agitado ambiente competitivo no qual as empresas atualmente estão inseridas e permitem viabilizar ações que, isoladamente, não seriam tão facilmente alcançadas, tendo em vista a falta de poder competitivo de uma única empresa.

Casarotto Filho e Pires (2001) destacam a globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, como causa das rápidas mudanças nos conceitos mercadológicos e de produção. Para os autores, a concorrência pode fabricar produtos melhores e mais baratos, estando em qualquer parte do mundo. É uma forma de diminuir tais ameaças e ganhar sinergia é pela formação de alianças entre empresas. Castells (1999) reforça a importância da transformação tecnológica que estabelece a integração em redes como forma fundamental de concorrência na nova economia global e destaca a elevação das barreiras que impedem o acesso de novas organizações isoladas em setores mais

avançados da economia, dificultado a entrada de novos concorrentes. Nesse contexto, a cooperação e os sistemas de redes seriam a única forma de minimizar os riscos, dividir os custos e manter-se em dia com a informação constantemente atualizada. Ainda segundo Castells (1999), novas oportunidades são criadas o tempo todo quando se está dentro das redes. Mas, fora delas, a sobrevivência ficará cada vez mais difícil.

Para Amato Neto (2000), as novas oportunidades de negócios tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam alto conteúdo de conhecimento e de informações. E a consequência disso é o surgimento de redes de cooperação produtivas entre as organizações. Casarotto Filho e Pires (2001) ratificam tal posição ao afirmar que o conhecimento será a grande mercadoria do futuro e que isso só terá valor onde existirem fluxos por meio de conexão, como é o caso das redes organizacionais.

Concluindo o exposto, pode-se afirmar que a possibilidade de desenvolvimento de formas cooperativas de trabalho apresenta-se como uma tendência universal e irreversível (AMATO NETO, 2000).

2.2.1 Abordagens teóricas e conceitos

De acordo com Vale (2007), não existe uma teoria única que trata de redes. São várias as discussões em torno do assunto, com perspectivas bastante distintas, porém, com alguns pontos em comum, que permitem uma sistematização do tema. Para a autora, a evolução da abordagem de redes no campo das ciências sociais apresenta características peculiares, como a contribuição de vários ramos de pensamento e o progresso do assunto devido a uma forte interação entre teoria, método e pesquisa empírica. “O estudo das redes tornou-se um ponto de confluência e convergência de várias disciplinas e de distintas abordagens e um espaço fecundo de interação e sinergia entre conceitos teóricos, metodologias e resultados empíricos” (VALE, 2007, p. 55).

Silva Junior (2007) concorda com a abrangência e a complexidade do tema e afirma que a bibliografia sobre os relacionamentos entre empresas é fragmentada e influenciada por várias outras áreas de estudo, o que demonstra a natureza multifacetada que envolve uma mescla de motivos, intenções e objetivos. Em uma tentativa de sistematizar a teoria sobre o assunto, o autor parte dos estudos de Barringer e Harrison (2000) e apresenta as principais abordagens

sobre os relacionamentos interorganizacionais, conforme mostra o Quadro 2. No entanto, o autor destaca que o objetivo não é formar um modelo único e identificar todas as teorias e, sim, basear-se nas ideias mais presentes na literatura sobre organizações.

QUADRO 2 – ABORDAGENS TEÓRICAS SOBRE OS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Abordagem teórica	Lógica de cada abordagem em relação aos relacionamentos interorganizacionais
Custos de transação	Os relacionamentos interorganizacionais podem reduzir a incerteza causada pelos problemas de mercado bem como a redução de custos associados com a hierarquia.
Dependência de recursos	As organizações formam relacionamentos interorganizacionais para exercer poder ou controle sobre outras organizações que possuem recursos escassos.
Escolha estratégica	As organizações entram em relacionamentos interorganizacionais se os benefícios financeiros gerados são maiores do que os custos. Estratégias de relacionamento podem aumentar a habilidade da organização em entregar produtos e serviços superiores de maneira mais eficiente ou reduzir a competição.
Teoria do <i>stakeholder</i>	As organizações formam alianças, também chamadas redes ou constelações, para alinhar seus próprios interesses com os interesses dos <i>stakeholders</i> e também reduzir as incertezas ambientais.
Aprendizagem organizacional	As organizações buscam absorver a maior quantidade possível de conhecimento, aumentando as competências organizacionais e agregando valor a si próprias.
Teoria institucional	As organizações formam relacionamentos interorganizacionais para obter legitimidade, ou por já terem sucumbido às pressões isomórficas, ao imitar outras organizações que participam de relacionamentos cooperativos.

Fonte: Adaptado de Silva Junior (2007) e Barringer e Harrison (2000).

Similar às abordagens teóricas, o conceito de redes possui vários enfoques e está longe de chegar a uma unanimidade acadêmica. Segundo Cândido e Abreu (2000), até mesmo no

sentindo etimológico, o termo “redes” pode conter vários significados, como entrelaçamento de fios, cordas, cordéis e arames, com aberturas regulares fixadas por malhas, formando uma espécie de tecido. Nesse sentido, os fios e as malhas dariam a forma básica da rede, na qual os fios corresponderiam às relações entre atores e organizações, representadas por malhas ou nós. Outro fator que remete à imprecisão da conceituação é o contexto na qual o termo é empregado, podendo possuir vários sentidos, como ciladas, armadilhas, instrumento amortecedor, proteção, sustentação e até mesmo como marco divisório de espaços nos meios esportivos. Já no plano técnico-operacional, as redes podem denotar a ideia de fluxo, de circulação e de transporte, como, por exemplo, as redes de água e esgoto e as redes de telecomunicações. Porém, grande parte dos estudos disponíveis, ao abordarem a perspectiva de redes, partem da ideia de que todas as organizações são formadas por redes sociais e, por isso, devem ser analisadas como tais. Nessa perspectiva, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos de redes múltiplas de relações internas e externas (CÂNDIDO; ABREU, 2000).

Em contexto organizacional, Amato Neto (2000), em uma primeira aproximação, conceitua o tema como um conjunto ou uma série de células interconectadas por relações bem definidas. Citando Ribault, Lebidois e Martinet (1995), o autor prossegue afirmando que as redes de empresas consistem em um tipo de agrupamento cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos participantes da rede, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

Para Porter (1998), o termo redes extrapola o âmbito da teoria organizacional e é definido como sendo o método organizacional de atividades econômicas através da coordenação e da cooperação entre as empresas. Já Castells (1999), em uma análise mais incisiva, afirma que redes é um conjunto de nós interconectados onde um nó depende do tipo de redes concretas no qual ele está inserido. Ratificando a abrangência do tema, sem se limitar ao ambiente corporativo, o autor cita exemplos dos mais diversos tipos de redes, como a rede política, de informações e redes computacionais. Lazzarini (2008), seguindo a tendência de Castells (1999), define redes como um conjunto de indivíduos ou organizações interligadas por meio de relações dos mais diversos tipos.

Em um enfoque mais cooperativo, Jarillo (1988), citado por Ferreira Junior (2006), explica o termo redes como sendo um acordo de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas

distintas que possuem um relacionamento em comum. Dessa maneira, é possível estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às demais empresas que estão fora da rede. Carstens e Machado-da-Silva (2006) também descrevem as redes como estruturas formadas a partir da definição de papéis, atribuições e relações entre seus atores, o que permite a flexibilização do funcionamento da rede através das relações de cooperação. Porém, os autores destacam que esse fato não elimina os conflitos nem a competição.

2.2.2 Tipologia de redes

A partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e dos resultados obtidos da aplicação de dois trabalhos empíricos, Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) desenvolveram uma tipologia de redes dividida em quatro indicadores, conforme demonstrado no quadro a seguir (Quadro 3):

QUADRO 3 – CARACTERÍSTICAS E TIPOLOGIA DE REDES

Indicadores	Tipologia
Direcionalidade	Vertical Horizontal
Localização	Dispersa Aglomerada
Formalização	Base contratual formal Base não-contratual
Poder	Orbital Não-orbital

Fonte: Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004).

Para Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004), o primeiro indicador, a direcionalidade, é dividida em redes verticais e horizontais. As redes verticais são formadas por empresas distintas que adotam a estratégia da especialização, focando nas suas competências essenciais e terceirizando os demais processos que não agregam valor ao produto final, tendo como propósito alcançar a eficiência coletiva nos processos. Já as redes horizontais são constituídas por empresas que competem pelos mesmos produtos e/ou mercados, objetivando ganhos decorrentes da união entre as partes. Os autores destacam ainda que uma empresa pode estar presente em ambos os tipos de redes.

No indicador localização, as redes podem ser consideradas dispersas, quando interagem por meio de um processo de logística avançado que permite superar distâncias. Fazem parte desse tipo de redes as empresas espalhadas geograficamente, como, por exemplo, uma rede de franquias. As redes aglomeradas territorialmente, com predominância das empresas de menor porte, podem ir além das relações puramente comerciais e possuir um relacionamento de suporte empresarial, como as universidades, os centros de tecnologia e as instituições governamentais (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004).

Quanto à formalização, uma rede pode possuir uma base de contrato formal ou uma base não-contratual. As redes são formalizadas com o intuito de se prevenirem dos comportamentos oportunistas que por ventura possam surgir e são compostas por diferentes tipos de alianças, como, por exemplo, as *joint ventures*. Já as redes informais, sem base contratual, são estabelecidas em função da confiança gerada entre seus membros e podem ir além do âmbito gerencial, atingindo também a base operacional (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004).

O último indicador é baseado na relação de poder entre as empresas e pode ser classificado como orbital ou não-orbital. No primeiro caso, existe um centro de poder ao redor do qual as demais empresas circulam e, quando cada empresa tem a mesma capacidade de tomada de decisão, a rede é considerada como não-orbital (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTINEZ-FERNANDEZ, 2004).

Lazzarini (2008), em seus estudos sobre tipologia, também classifica as redes entre horizontais e verticais e afirma que é muito raro, em contexto interorganizacional, encontrar laços baseados exclusivamente em uma dessas características. Para o autor, grande parte das redes existentes é formada por um conjunto complexo desses laços. Assim, é introduzido o conceito de *Netchain*, que significa “um conjunto de redes compostas por laços horizontais entre firmas em determinada indústria ou grupo, de tal forma que essas redes (ou camadas) são arranjadas seqüencialmente com base nos laços verticais entre as empresas em diferentes camadas” (LAZZARINI, 2008, p. 40). Um exemplo genérico de *Netchain* é apresentado na FIG. 4. Com este modelo de análise, é possível, além de classificar os diferentes tipos de laços (verticais ou horizontais), identificar o relacionamento de interdependência associado a cada um deles.

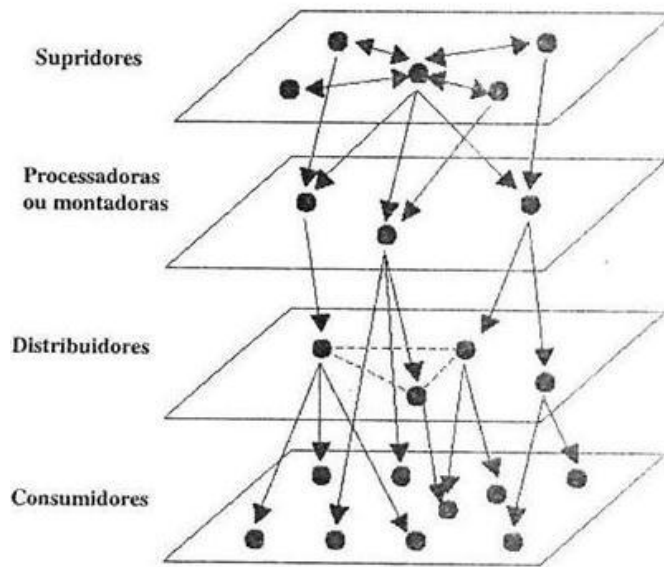


FIGURA 4 – Exemplo genérico de *Netchain*.

Fonte: Lazzarini (2008).

Ainda de acordo com Lazzarini (2008), as empresas podem formar grupos que cooperam entre si com o objetivo de competir com outros grupos na mesma indústria de atuação ou em indústrias similares por clientes e membros. Denominada de constelação, esse tipo de rede interorganizacional tem sido observado em setores dos mais diversos tipos, como a indústria de computadores, de telecomunicações e de automóveis. As constelações podem ser explícitas, quando evoluem acordos formais e publicamente conhecidos, ou implícitas, quando os acordos são baseados em uma estrutura bilateral entre grupos informais. Neste último caso, a tendência é que haja maior interação entre os membros em comparação com as empresas que estão de fora. O surgimento de associações do tipo constelação indica uma mudança na forma de competir na qual é possível identificar a coexistência entre a cooperação e a competição. Dessa maneira, uma empresa pode extrair o máximo de recursos do seu grupo enquanto que o grupo em si pode obter uma vantagem competitiva frente a outros grupos competidores (LAZZARINI, 2008).

Na mesma linha dos estudos apresentados, Santos, Pereira e França (1994) classificam as redes de cooperação em dois tipos: verticais e horizontais. As redes verticais de cooperação são formadas por empresas que cooperam entre si ao longo de uma cadeia produtiva e ocorrem com maior frequência quando o produto final é composto de vários insumos, como, por exemplo, a indústria automobilística. De outro lado, as redes horizontais de cooperação

englobam as empresas que produzem e oferecem produtos similares e que são concorrentes diretos. Para Grandori e Soda (1995), citados por Amato Neto (2000), as redes podem ser classificadas em três tipos básicos: a redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. No primeiro modelo, as relações interorganizacionais são caracterizadas pela informalidade, sem a existência de qualquer contrato formal, podendo ser identificadas como simétricas ou assimétricas. São consideradas redes sociais simétricas quando todos os participantes compartilham a mesma capacidade de influência, sem a existência de uma empresa centralizadora. São assimétricas quando existe a presença de um agente centralizador que possui como principal função coordenar as demais partes. Já as redes burocráticas são caracterizadas pela existência de um contrato formal e também são divididas em simétricas, como, por exemplo, associações comerciais, federações ou consórcios, e assimétricas, como acordos de licenciamento e contratos de franquias. Nas redes proprietárias, a principal particularidade é a formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.

Dentre as características e tipologias de redes, a maioria pode ser aplicada ao contexto das micro e pequenas empresas (MPEs) servindo como direcionamento das ações estratégicas de vários negócios incipientes. Tendo em vista o objetivo do presente trabalho, optou-se por reforçar algumas ideias destinadas ao segmento de pequeno porte.

2.2.3 Redes de micro e pequenas empresas

Balestrin e Vargas (2004) destacam o ambiente de hipercompetição em que as MPEs estão inseridas e citam as principais dificuldades encontradas por elas: baixo volume de compras, o que as impede de obter melhores preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes; custos de participação em feiras; custos de campanhas publicitárias; custos de reciclagem e treinamento da mão-de-obra; atualização tecnológica; acesso a linhas de crédito e financiamento; custos de aluguel; custos envolvidos na exportação de produtos; entre outros. Para os autores, tais problemas dificilmente desaparecerão, mas podem ter seus efeitos neutralizados ou amenizados por meio das redes horizontais de cooperação.

Segundo Tondolo e Schneider (2004), a formação de redes de pequenas empresas possibilita maior capacidade competitiva ao promover a maior oferta de serviços e de produtos qualificados ao menor custo para o cliente, através do compartilhamento de informações,

tecnologia, recursos, oportunidades e, principalmente, riscos. Os autores citam ainda que algumas vantagens podem ser estabelecidas nesse contexto, como o poder de investimento em propaganda, a abertura e o melhor controle dos canais de distribuição, a busca da garantia de um suprimento melhor e a redução dos custos na compra de insumos. Complementando as vantagens de se formar uma rede, Pereira (2004) destaca o compartilhamento da marca, a melhoria da comunicação e da imagem das empresas no mercado e a expansão do portfólio de produtos a partir do relacionamento com fornecedores.

De acordo com Amato Neto (2000), a confiança é o elemento central nas relações de cooperação e, segundo Balestrin e Vargas (2004), é fator crítico de sucesso para as MPEs que dificilmente será alcançado por outras formas de redes entre grandes empresas e muito menos pelas grandes empresas integradas. Perrow (1992) *apud* Balestrin e Vargas (2004) destaca algumas características inerentes às redes de MPEs que propiciam um ambiente de confiança: 1) as firmas compartilham e discutem informação sobre mercados, tecnologias e lucratividade; 2) existe suficiente similaridade entre processos e técnicas das firmas e, assim, cada uma poderá entender e julgar o comportamento das outras; 3) as relações são estabelecidas em longo prazo; 4) existe pouca diferença entre tamanho, poder ou posição estratégica das firmas; 5) ocorre a periódica rotação de lideranças para representar o conjunto de firmas; 6) ocorre similar recompensa financeira para as firmas e os empregados dentro delas; e 7) o alcance de vantagem econômica pela experiência coletiva das firmas, pelo aumento das vendas e pelos ganhos marginais.

Casarotto Filho e Pires (2001) reafirmam as limitações e dificuldades das pequenas empresas em competirem isoladamente e indicam duas formas possíveis de atuação: ou as empresas tornam-se fornecedoras em redes *topdown* ou participam de uma rede flexível de pequenas empresas. No primeiro modelo, a pequena empresa torna-se fornecedora ou subfornecedora de uma empresa-mãe, com forte dependência e pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência. Já nas redes flexíveis, as pequenas empresas se unem por um consórcio com objetivos amplos ou restritos, ganhando maior flexibilidade e agregação de valor. Para os autores, são várias as possibilidades de abrangência dos consórcios que vão desde a fabricação, o desenvolvimento e a valorização dos produtos, passando pela comercialização e pelo padrão de qualidade, até a capacitação e a obtenção de créditos. Ainda segundo Casarotto Filho e Pires (2001), a cooperação entre as pequenas empresas é algo tão irreversível quanto a

globalização, e essa forma de atuação talvez seja a única maneira de assegurar a sobrevivência das MPEs.

2.2.4 Aglomeração territorial

De acordo Lastres e Cassiolato (2005), o termo “aglomeração” refere-se à proximidade territorial entre atores econômicos, políticos e sociais, podendo incluir empresas e outras organizações públicas e privadas, permitindo a formação de uma economia de aglomeração. Para os autores, tal economia é caracterizada pelas vantagens oriundas da proximidade geográfica dos atores, incluindo o acesso a conhecimentos, capacitações, mão-de-obra especializada, matérias-primas e equipamentos. Nesse contexto, a aglomeração constitui-se de uma relevante fonte geradora de vantagem competitiva, uma vez que as chances de sobrevivência e desenvolvimento das empresas aumentam consideravelmente, principalmente no caso das MPEs. Andrighi e Hoffmann (2008) concordam com o caráter vantajoso da aglomeração territorial e destacam outros benefícios encontrados nesse tipo de ambiente, como a redução do custo de transação, a criação de valor ao cliente, a redução de custos em pesquisas, a promoção do desenvolvimento local e o aumento do fluxo de informação. Para Verschoore (2003), o propósito central das aglomerações é reunir várias empresas em uma única estrutura apoiada em uma governança descentralizada que permita aos participantes manter a flexibilidade e a agilidade presentes nos pequenos negócios.

Para Lastres e Cassiolato (2005), são diversos os enfoques que procuram ressaltar a importância dos relacionamentos entre empresas e a sua dimensão territorial. Os termos presentes na literatura para designar uma aglomeração são variados e apresentam convergências e divergências quanto à sua conceituação e às suas características. No quadro a seguir (Quadro 4), baseados nas pesquisas dos autores, são apresentados os principais traços de abordagem referente ao assunto:

QUADRO 4 – PRINCIPAIS TRAÇOS DE ABORDAGENS SOBRE AGLOMERADOS TERRITORIAIS

Abordagem	Características
Cadeia Produtiva	Refere-se a um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos

	insumos em ciclos de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços. Cada ator, ou um conjunto de atores, realiza uma tarefa específica, em uma mesma localidade ou em localidade distinta.
<i>Cluster</i>	São empresas aglomeradas territorialmente que possuem características similares. Em algumas concepções, a concorrência é mais valorizada do que a cooperação como fator de dinamismo. A inovação pode existir, porém, de maneira simplificada. Nesta abordagem, não são contempladas, necessariamente, organizações de suporte.
Distrito Industrial	São aglomerações de empresas com elevado grau de especialização e interdependência, seja de caráter horizontal ou vertical.
<i>Milieu Inovador</i>	O foco é no ambiente social que favorece a inovação e não em atividades produtivas.
Pólos, parques científicos e tecnológicos	Consistem predominantemente de áreas ligadas a centros de ensino, pesquisa e desenvolvimento, com infraestrutura necessária para a instalação de empresas de base tecnológica.
Redes de Empresas	Refere-se a formatos organizacionais definidos a partir de um conjunto de articulações entre empresas, que podem estar presentes em quaisquer dos casos mencionados neste quadro. Envolve a realização de transações e/ou o intercâmbio de informações e conhecimentos entre os atores, não implicando necessariamente a proximidade espacial de seus integrantes.

Fonte: Lastres e Cassiolato (2005).

Lastres e Cassiolato (2005) destacam ainda o conceito de Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPILs), que são formados pelos atores econômicos, políticos e sociais localizados em um mesmo território e que desenvolvem atividades econômicas correlatas, apresentando vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. As principais características desse sistema são:

- A proximidade geográfica entre os atores, o que constitui fonte de dinamismo, diversidade local e vantagem competitiva em relação a outras regiões;
- A presença e a interação de diversas empresas e organizações públicas e privadas voltadas para a formação e a capacitação de recursos humanos, pesquisas e desenvolvimento, política, promoção e financiamento;
- Geração, compartilhamento e socialização do conhecimento, principalmente do conhecimento tácito, que apresenta forte especificidade local decorrente da proximidade territorial e da identidade cultural, social e empresarial. Essa característica pode representar uma vantagem competitiva por facilitar a circulação do conhecimento em um contexto geográfico específico, sem o acesso de atores externos aos SPILs;
- Ampliação da capacidade produtiva e inovativa, o que possibilita a introdução de novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais, essenciais para garantir a competitividade sustentada dos diferentes atores locais, tanto individual quanto coletivamente;
- Existência de diferentes formas de governança, hierarquias e tomadas de decisão que podem ser centralizadas, descentralizadas, formais ou informais.

Casarotto Filho e Pires (2001) reforçam a abrangência dos termos relacionados às aglomerações territoriais e citam alguns exemplos encontrados na literatura, tais como cadeia produtiva, *cluster*, aglomerações competitivas, consórcios, sistema econômico local e redes de empresas. E, com a finalidade de clarear a abordagem e simplificar o entendimento do assunto, os autores sugerem a utilização de dois conceitos denominados de micro e macrorredes. A microrrede é formada pela associação de empresas, visando a garantir competitividade do conjunto, enquanto que a macrorrede é uma associação por meio de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região, visando ao seu desenvolvimento. Entre as duas redes encontram-se os *clusters* ou as aglomerações competitivas, que, segundo Porter (1998), é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas relacionadas entre si, vinculadas por elementos comuns e complementares. Amato Neto (2000), ao conceituar os *clusters*, frisa que eles são formados apenas quando ambos os aspectos setoriais e geográficos estão concentrados e que há uma grande dificuldade em caracterizá-los, pelo fato de os sistemas produtivos nem sempre poderem ser claramente separados em dispersos ou aglomerados. Em alguns casos, pode até mesmo existir uma

junção das duas formas de organização. Apesar dessa dificuldade, o autor reforça as vantagens que a aglomeração traz em ganhos de eficiência coletiva que raramente produtores separados poderiam atingir. Porém, ganhos em eficiência não resultam necessariamente da existência de um *cluster*. Um grupo de empresas localizadas em uma mesma região produzindo produtos similares pode constituir um *cluster* sem, contudo, gerar benefícios consistentes aos seus membros. A eficiência coletiva deve ser entendida como o resultado de processos internos das relações interorganizacionais, e não apenas da disposição geográfica entre os atores (AMATO NETO, 2000).

2.2.4.1 Aglomeração territorial no turismo

A aglomeração territorial não é somente uma característica presente no setor de turismo e, sim, uma característica inerente a esse tipo de atividade. Segundo Petrocchi (2002), as atividades turísticas desenvolvem-se no entorno físico de cenários naturais, históricos, urbanos, culturais ou de lazer e crescem ao redor de atrativos turísticos sempre constituídos por aglomerações geográficas de empresas. Nessa mesma linha, Beni (1998) afirma que a maioria dos produtos e serviços destinados ao turismo concentra-se em âmbitos geográficos bem-definidos, onde se desenvolvem as atividades produtivas. Nesse contexto, Petrocchi (2002) destaca a utilização do enfoque de *clusters* na indústria do turismo como uma forma natural pelo fato de qualquer núcleo turístico caracterizar-se pela existência de organizações reunidas em determinada área voltadas à recepção de visitantes.

Para Andrighi e Hoffmann (2008), os aglomerados territoriais no turismo são formados por diversos tipos de atores que possuem certa dependência típica para o desenvolvimento das complexas atividades relacionadas ao setor e, por esse motivo, destacam a importância da relação de cooperação entre os envolvidos como forma de se criar valor e manter uma vantagem competitiva. Com a mesma perspectiva, Petrocchi (2002) reforça a ideia de cooperação para o progresso dos pólos turísticos e salienta a exigência de uma forte complementaridade entre os diversos produtos e serviços para a satisfação final do turista. Ainda segundo o autor, o mau desempenho de uma das partes (atores) comprometerá o desempenho do todo.

São diversos os atores pertencentes ao um conglomerado turístico e, de acordo com Mamberti e Braga (2004), é necessário identificar, organizar e articular todos os participantes, de modo

a viabilizar uma análise sistêmica, com o objetivo de desenvolver um planejamento turístico. Para Petrocchi (2002), os principais participantes são:

- As empresas fornecedoras de produtos e serviços destinados aos turistas;
- Fornecedores de insumos especializados, alimentos, bebidas, equipamentos, componentes e serviços em geral;
- Instituições financeiras;
- Fabricantes ou fornecedores de produtos complementares;
- Provedora de infraestruturas;
- Entidades governamentais;
- Instituição de ensino, treinamento de pessoal, pesquisa e suporte técnico;
- Entidades de normatização;
- Associações comerciais e outras entidades associativas.

Barbosa e Zamboni (2000) também analisam o ambiente no qual o *cluster* turístico está inserido e propõem um mapeamento das posições ocupadas por cada um dos atores e a relação que estabelecem entre si, conforme demonstrado na FIG. 5.

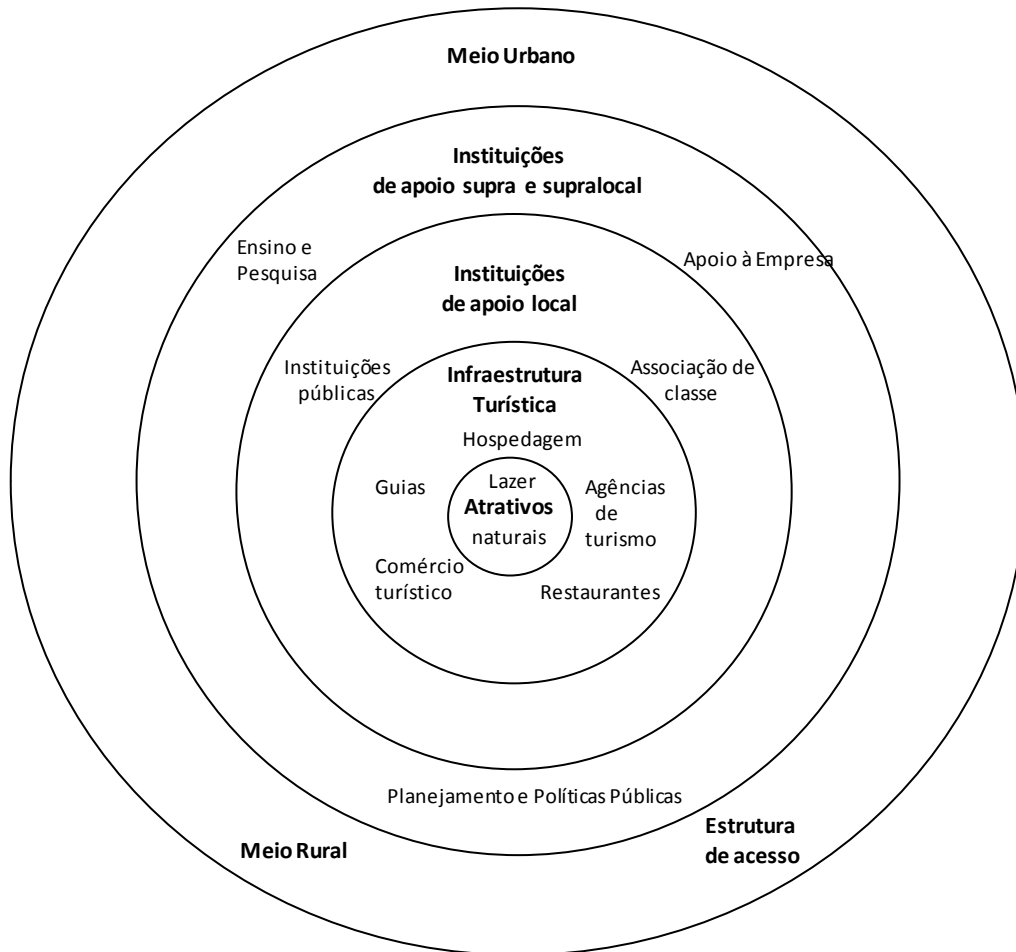


FIGURA 5 – Ambiente de um *Cluster* Turístico.

Fonte: Barbosa e Zamboni (2000).

2.3 Aprendizagem organizacional

Em um contexto histórico, pode-se observar que o aprendizado organizacional remete ao tempo do artesanato, quando o artesão era responsável pela concepção e pela fabricação de seus produtos, contando com o auxílio de apenas alguns aprendizes. À medida que estes aprendiam com o mestre-artesão, garantia-se a continuidade do ofício e dos conhecimentos e habilidades a ele associados. Com o passar do tempo, as formas de organização social foram se alterando, dando origem à especialização das tarefas, à divisão do trabalho e às ideias da Administração Científica preconizadas por Taylor. O empirismo presente nas organizações é substituído por procedimentos sistêmicos de análise advindos de experimentos científicos, isentando o operário da necessidade de conhecer o processo de fabricação e o produto final. Desse modo, altera-se o formato do aprendizado e a maneira como o conhecimento é

transferido. Posteriormente, surge uma abordagem alternativa à Administração Científica que ficou conhecida como Escola de Relações Humanas, que oferece uma visão mais humanística do trabalho, sem, contudo, modificar seu caráter mecanicista. Antagonicamente a tais abordagens surge a proposta sociotécnica, que busca uma solução integrada, adequando as demandas e as capacitações do sistema social aos requisitos do sistema técnico, tendo como finalidade unir os objetivos da produção, das organizações e das pessoas. Nasce, assim, a necessidade de um aprendizado sistêmico que considera a empresa como um todo e altera novamente a forma de como as organizações aprendem. Atualmente, a tendência é continuar a combater o que é fragmentado e isolado e privilegiar o integrado, em que o mais relevante é a integração dos conhecimentos, não apenas em relação aos indivíduos, mas às relações organizacionais e interorganizacionais (FLEURY; FLEURY, 1997). Para Senge (1990), à medida que o mundo se torna mais interligado e os negócios, mais complexos e dinâmicos, o trabalho torna-se cada vez mais ligado ao aprendizado. Não basta que algumas poucas pessoas aprendam pela organização. É preciso que todos os níveis da empresa se envolvam no processo de aprendizagem, de modo a incentivar o pensamento sistêmico, segundo o qual a totalidade pode ser maior que a soma das suas partes.

Independentemente da maneira como o aprendizado organizacional vem se transformando ao longo do tempo, o essencial é reconhecer que o conhecimento tornou-se uma importante fonte de vantagem competitiva (SENGE, 1990; HAMEL; PRAHALAD, 1995; NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e que o principal fator de produtividade e competitividade dos indivíduos e organizações está em gerar, processar e transformar o conhecimento em ativo econômico (BALESTRIN; FAYARD, 2003). Para Drucker (1999), o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é único recurso significativo da sociedade pós-capitalista capaz de determinar a posição competitiva não somente das empresas, mas também das indústrias e até mesmo de um país. Choo (2003) reforça a posição de Drucker (1999) ao apresentar o conceito da “organização do conhecimento”, possuidora de informações e conhecimentos que lhe conferem uma vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza.

2.3.1 Criação do Conhecimento

Se o conhecimento tornou-se essencial às organizações que visam um desempenho superior, é importante compreender as suas origens. Assim, é possível incentivar a sua criação e seu

desenvolvimento. Pretende-se, por tanto, introduzir o assunto e oferecer um entendimento de como as empresas aprendem, para, em seguida, abordar o processo do aprendizado relacional.

Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento é uma mistura fluida de experiências, valores, informações contextuais e percepções, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e a incorporação de novas experiências e informações. Para os autores, o conhecimento deriva da informação, que, uma vez transformada, gera conhecimento. Tal fato contribui para a tomada de decisão, tornando-a mais eficiente e mais acertada em relação à estratégia, aos concorrentes, aos clientes e aos ciclos de vida de produtos e serviços. Na mesma linha de pensamento, Choo (2003) considera a informação como um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz; e sem uma clara compreensão dos processos organizacionais e humanos que transformam a informação em conhecimento, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias da informação. Ainda de acordo com Choo (2003), a tendência da atual teoria organizacional é destacar três arenas distintas onde a criação e o uso da informação desempenham papel estratégico nas organizações. Primeiramente, a empresa interpreta a informação sobre o ambiente externo de modo a dar significado ao que está acontecendo. Em seguida, a empresa cria, organiza e processa a informação como forma de gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. E, finalmente, a informação é acessada e analisada, tendo-se em vista a tomada de decisão, que representa uma essencial parte da vida das organizações.

Ao abordar a teoria da criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o fundamental é a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito. E que o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e na conversão do conhecimento tácito. Para os autores, tal estrutura conceitual pode ser dividida em duas dimensões: a ontológica e a epistemológica. A primeira dimensão considera que o conhecimento só é criado pelos indivíduos e que uma organização, sem a presença das pessoas, não é capaz de gerar conhecimento. Nesse sentido, o conhecimento individual, através da interação com os processos organizacionais, se expandiria em diversos níveis. A dimensão epistemológica baseia-se na distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, em que o primeiro é pessoal, específico e de difícil formulação e comunicação; já o conhecimento explícito refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistêmica. O Quadro 5 apresenta as principais distinções entre os dois tipos.

QUADRO 5 – OS DOIS TIPOS DE CONHECIMENTO

Conhecimento Tácito	Conhecimento Explícito
<ul style="list-style-type: none"> - Subjetivo - Conhecimento da experiência (corpo) - Conhecimento simultâneo (aqui e agora) - Conhecimento análogo (prática) 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo - Conhecimento da racionalidade (mente) - Conhecimento sequencial (lá e então) - Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito e o conhecimento explícito são mutuamente complementares e interagem realizando trocas de atividades criativas dos indivíduos. A partir desse modelo dinâmico, observa-se que a criação do conhecimento está ancorada no pressuposto que o conhecimento humano é criado e desenvolvido através da interação social entre o tácito e o explícito. Nesse contexto, a criação do conhecimento se dá pelo processo da conversão do conhecimento, que, segundo os autores, acontece em quatro perspectivas: socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização acontece quando o conhecimento tácito é compartilhado entre indivíduos por meio de observação, imitação, experiência e treinamento prático. Quando o conhecimento tácito se transforma em explícito, acontece a externalização, expressa na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A troca e a combinação de diferentes tipos de conhecimento explícito caracterizam a perspectiva da comunicação viabilizada por intermédio de documentos, reuniões, conversas, sistemas informatizados e treinamentos formais. A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. É nesse momento que o conhecimento criado é internalizado pelos indivíduos, gerando novas ideias e novas práticas de trabalho. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, é necessária uma integração contínua e dinâmica entre conhecimento tácito e explícito, de modo a possibilitar que o conhecimento tácito acumulado seja socializado para os demais membros da organização, dando origem à espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) conforme demonstrado na FIG. 6.



FIGURA 6 – Espiral do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80).

2.3.2 Aprendizagem relacional

Segundo Hoffmann, Bandeira-de-Mello e Molina-Morales (2006), o interesse pela inovação em aglomerações territoriais na literatura acadêmica não é recente e eles citam como exemplo o trabalho de Marshall (1925), que, ainda nas primeiras décadas do século XX, destacava que o conhecimento existente em determinada aglomeração perpetuava-se através de sua transferência de geração em geração, garantindo a formação de mão-de-obra das próprias empresas e do aglomerado como um todo. Baseados em estudos mais recentes, os autores prosseguem com a análise do assunto e concluem que a inovação e a transferência do conhecimento são termos próximos e complementares no contexto das aglomerações e que as empresas, direta ou indiretamente, transferem conhecimento entre si, estimulando o processo de inovação. A partir do instante em que a inovação é estabelecida, mesmo por algumas poucas empresas, ela é quase totalmente assimilada pelo aglomerado, que, em algum momento, passará a utilizá-la. Porém, para que haja a transferência do conhecimento, é necessário que as empresas, isoladamente, aprendam, de alguma forma. Para Nonaka e Takeuchi (1997), uma organização, sozinha, não pode criar conhecimento. É necessário que ela mobilize o conhecimento tácito criado e acumulado pelos indivíduos, de forma a expandir sua abrangência em níveis organizacionais e interorganizacionais. Isso é possível através dos quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), que permitirá a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito como maneira de elevar os níveis ontológicos. Desse ponto de vista, a criação do

conhecimento organizacional nasce em um nível individual e se amplia para além das fronteiras organizacionais, conforme mostra a FIG. 7.

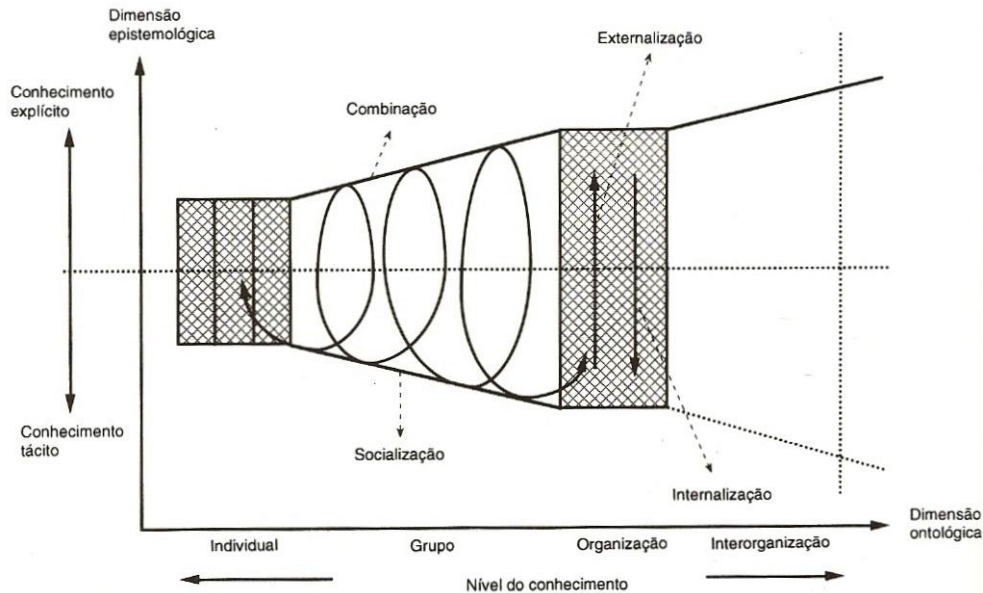


FIGURA 7 – Espiral de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82).

Ao analisar a espiral de criação do conhecimento, Balestrin e Fayard (2003) observam que o conhecimento interorganizacional, criado no âmbito de uma rede de empresas, é uma das mais amplas dimensões do conhecimento e que esse processo permite torná-lo mais completo, profundo e significativo. Entretanto, para que isso ocorra, é necessário um ambiente de sinergia para que a troca de experiências seja estimulada e continuada. Segundo os autores, esse modelo certamente não poderá ser reproduzido pelo ambiente tradicional das organizações, caracterizado pela rigidez e pela visão piramidal e, sim, por configurações organizacionais adaptadas a tal necessidade. Dessa demanda, destacam-se as redes interorganizacionais capazes de proporcionar a efetiva interação entre pessoas, grupos e empresas, permitindo que o conhecimento, as práticas, os valores, o processo, a cultura e as diferenças individuais sejam compartilhados coletivamente. Molina-Morales e Hoffmann (2002) ratificam tal opinião ao dizer que a proximidade geográfica entre empresas é capaz de produzir uma interação social e profissional espontânea entre empreendedores e funcionários facilitando a difusão da informação e, conseqüentemente, do conhecimento. Desse relacionamento, percebe-se a presença dos vínculos informais significativos considerados

mais importantes e profundos do que a simples formalização de contratos, incitando a confiança e a colaboração. Davenport e Prusak (1998) também concordam com a importância da informalidade e afirmam que a transferência espontânea e não-estruturada do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa e que um dos elementos essenciais da gestão do conhecimento é o desenvolvimento de estratégias específicas para esse fim.

Para Hoffmann, Bandeira-de-Mello e Molina-Morales (2006), a transferência do conhecimento pode se dar através da interação direta entre empresas, em especial quando elas forem dispersas geograficamente. Todavia, em um aglomerado territorial, as trocas verificadas entre as partes vão além e podem se manifestar através da cooperação, da mobilidade da mão-de-obra e do papel desempenhado pelas instituições. Uma rede aglomerada é composta de empresas e pessoas que possuem um convívio constante devido à proximidade e, portanto, as pessoas acabam se encontrando em eventos sociais e criando ligações que extrapolam as relações puramente profissionais, estabelecendo a cooperação e a propagação do conhecimento. Na mobilidade de mão-de-obra, existe o deslocamento de trabalhadores entre empresas do mesmo setor, o que propicia a preservação do conhecimento tácito nos limites da própria indústria, beneficiando a coletividade. Quanto ao papel das instituições, nota-se que elas contam com a habilidade de captar externamente informações através da rede de contatos estabelecida fora do aglomerado. Exemplos dessas instituições podem ser representados por associações empresariais, agências governamentais, universidades, fontes públicas e privadas de financiamento e demais instituições de apoio.

Outra maneira de se transferir conhecimento de qualidade em uma rede de relacionamento refere-se aos buracos estruturais. Uma abordagem alternativa que, de acordo com Molina-Morales e Hoffmann (2002), ressalta os benefícios derivados do acesso à informação dispersa. Nesse sentido, o fluxo de informação está ligado à presença de laços não-redundantes entre os atores, independentemente da intensidade dos seus relacionamentos. Isso permite que as empresas não necessitem, obrigatoriamente, formar uma rede de contato densa e, sim, manter uma simples conexão com intermediários capazes de prover informações e recursos. Assim, tanto os vínculos fortes quanto os vínculos fracos permitem o acesso a novos conhecimentos.

Vale (2007) pondera que a proximidade física não é, isoladamente, fator determinante para a garantia de maior relacionamento e que, em um ambiente onde muitas empresas se especializam em produtos e serviços semelhantes e competem pelos mesmos clientes, a

cooperação pode ser subestimada, dando lugar a um clima de competição e indiferença. Até mesmo diante desse contexto, o aprendizado relacional torna-se exequível ao considerar que um grande número de empresas com desempenhos similares, mas com funções escassamente diferentes, tende a imitar umas às outras, ao mesmo tempo em que elas se distinguem pelo desenvolvimento de processos incrementais e melhoria de produtos (MOLINA-MORALES; HOFFMANN, 2002). Reafirmando tal pensamento, Fleury e Fleury (1997) sugerem que a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir um importante caminho para o aprendizado e se tornar uma estratégia para se repensar a própria organização. Já Carstens e Machado-da-Silva (2006) se utilizam do conceito de isomorfismo mimético como forma de transferência do conhecimento e o definem como uma resposta às incertezas por meio da adoção de procedimentos implementados por outras empresas. De acordo com os autores, em situações na quais o curso de ações é incerto, a melhor resposta é imitar os bem-sucedidos.

2.4 Proposição do modelo teórico de verificação

O modelo hipotético proposto na FIG. 8 foi elaborado levando-se em consideração as teorias apresentadas nesta seção e as informações colhidas na pesquisa exploratória preliminar sobre o setor estudado. As hipóteses foram traçadas com base nos objetivos do presente trabalho, com o intuito de auxiliar na resposta ao problema de pesquisa.

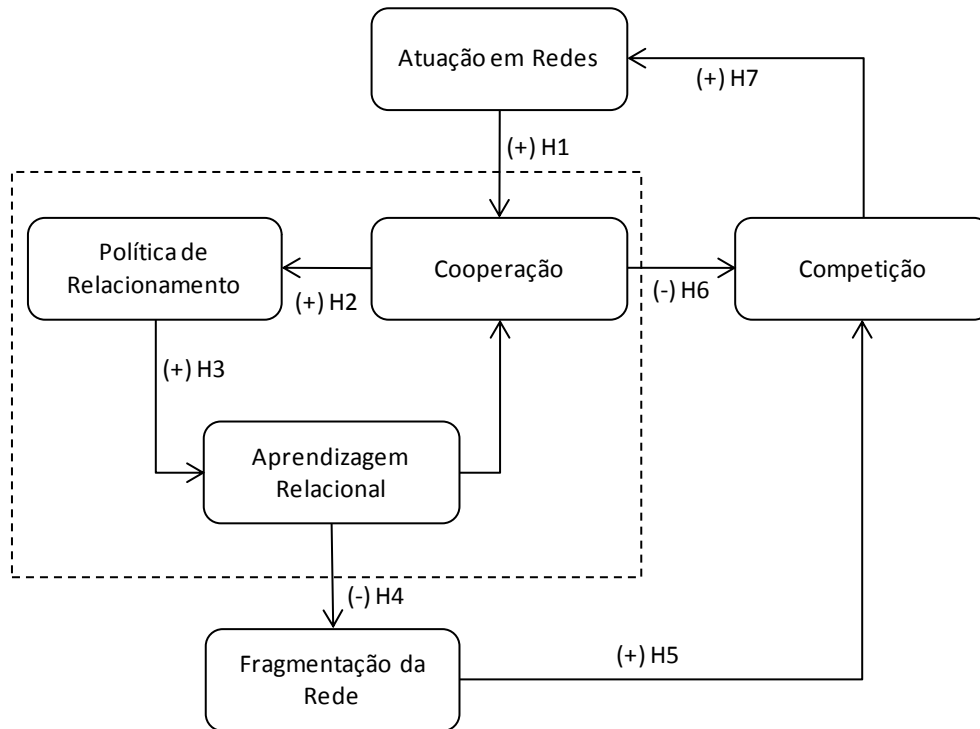


FIGURA 8 – Modelo Hipotético.

Fonte: Autor.

As empresas situadas na região da Serra do Cipó são formadas predominantemente por pousadas com grande proximidade geográfica, cujo objetivo comum é desenvolver as atividades relacionadas ao turismo. Dessa maneira, foi possível identificar um aglomerado territorial turístico e supor a existência de algum tipo de relacionamento em rede entre seus membros. De acordo com essa premissa, foram propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 (H1): a primeira hipótese do modelo considera que a cooperação é baseada na atuação em redes, e quanto maior a intensidade da atuação em rede, maior será o relacionamento de cooperação.

Hipótese 2 (H2): a segunda hipótese pressupõe a existência da intenção de uma política de relacionamento fruto da cooperação entre os atores da rede, e quanto maior for a cooperação, maior será a intenção de estabelecer uma política de relacionamento.

Hipótese 3 (H3): a terceira hipótese parte do pressuposto de que, com um relacionamento de cooperação (H1) apoiado em uma política de relacionamento (H2), surge o aprendizado relacional. Quanto mais intensa for a cooperação, maior será o aprendizado.

Hipótese 4 (H4): Caso o processo da aprendizagem relacional enfraqueça ou não se forme, a tendência da rede é fragmentar-se. Espera-se que quanto menos intenso for o aprendizado relacional maior será a fragmentação.

Hipótese 5 (H5): ao constatar a tendência de fragmentação da rede (H4), presume-se no aumento da concorrência, onde a cooperação poderá ser comprometida e a competição incentivada.

Hipótese 6 (H6): a sexta hipótese parte da premissa de que quanto menor for a cooperação maior a tendência de se competir.

Hipótese 7 (H7): inseridos em um ambiente de competição, mas com uma estrutura de aglomeração territorial já estabelecida, os participantes da rede evitarão o confronto explícito e iniciarão novamente uma política de relacionamento baseada na cooperação.

3 METODOLOGIA

Foi utilizado o estudo de caso descritivo como estratégia de pesquisa. Segundo Gonçalves e Meirelles (2004), esse tipo de estudo tem por objetivo investigar um fenômeno que deve apresentar certas características idiossincráticas iniciais e cujas unidades de análise e de observação, bem como o problema de pesquisa, limitam-se a um contexto específico. A natureza da pesquisa foi qualitativa, na fase exploratória de análise dos dados secundários, e quantitativa, na fase final, com a utilização do método de *survey*. Tal método consiste em um questionário estruturado dado a uma amostra de população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados (MALHOTRA, 2001). Para o tratamento dos dados quantitativos foram consideradas as técnicas da estatística descritiva, da análise de regressão estatística e das teorias de análise de redes sociais, mediante utilização do *software* Ucinet 6.0. E, de forma a complementar a interpretação dos dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com parte da amostra selecionada.

3.1 Análise de redes

Para Matheus e Silva (2006), a abordagem da análise de redes estuda o relacionamento entre atores sociais, que podem ser representados por pessoas, grupos, empresas e demais coletividades. O diferencial desse tipo de estudo está na ênfase dada às ligações entre os elos, e não às características de cada ator.

De acordo com Lazzarini (2008), a análise de rede deriva de um ramo da matemática, a teoria dos grafos. Nesse contexto, uma rede é representada por uma matriz relacional em que cada célula indica como um ator (linha) se relaciona com outro (coluna). Uma das maneiras de se codificar tal relacionamento é pelo valor 1 ou 0, em que 1 indica a existência de relacionamento e 0, a inexistência dele. Um exemplo de matriz relacional é mostrado na FIG. 9. De modo alternativo, é possível atribuir força ou intensidade aos relacionamentos, indicando números maiores do que 1 no preenchimento das células. Borgatti, Everett e Freeman (2002), idealizadores do *software* Ucinet 6.0, reforçam a importância de se manter uma perspectiva baseada em matriz, uma vez que o Ucinet é descrito como uma coleção de matrizes.

	A	B	C	D	E	F	G
A	0	0	0	1	0	0	0
B	1	0	1	0	1	0	0
C	0	1	0	0	0	1	0
D	0	1	0	0	1	0	1
E	1	0	0	1	0	0	1
F	0	1	0	1	1	0	0
G	0	0	1	0	0	1	0

FIGURA 9 – Exemplo de Matriz Relacional.

Fonte: Lazzarini (2008).

Uma matriz relacional pode também ser representada graficamente por meio da composição de nós (atores) e laços (relacionamentos) que interligam os nós (LAZZARINI, 2008), conforme demonstrado na FIG. 10. Esse tipo de representação pode ser obtida através da utilização de sistemas computacionais, como, por exemplo, o Ucinet 6.0.

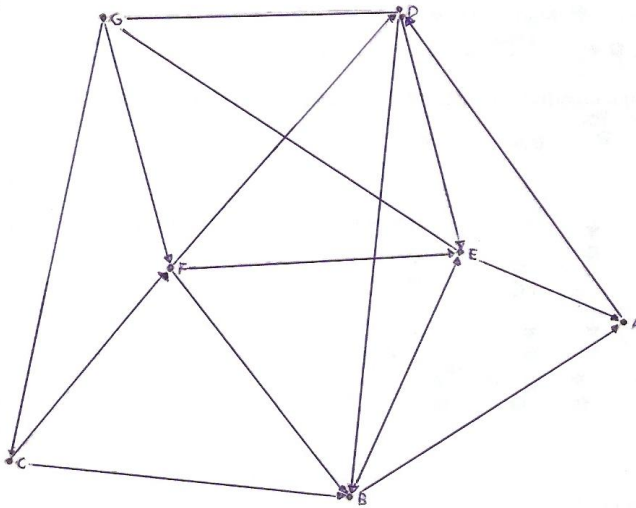


FIGURA 10 – Representação Gráfica de uma Matriz Relacional.

Fonte: Lazzarini (2008).

A representação gráfica anterior foi gerada a partir da matriz relacional exibida na FIG.10. Tomando como exemplo os nós A e D, verifica-se a existência de uma ligação entre eles. Tal relacionamento é indicado pelo número 1 presente na linha A, coluna D, da matriz-exemplo.

Os laços existentes em uma rede podem ser classificados como direcionais ou não-direcionais (ALEJANDRO; NORMAN, 2005; LAZZARINI, 2008). São direcionais quando um nó está ligado a outro apenas em uma direção, ou seja, o relacionamento não é recíproco. Voltando ao exemplo dos nós A e D, é possível observar um laço direcional, simbolizado por uma seta, em que A está ligado em D, mas D não está ligado em A. Quando a relação entre os laços for bilateral ou simplesmente não tiver importância na análise da rede, ela será considerada como não-direcional.

3.1.1 Indicadores de redes

Conforme Matheus e Silva (2006), a análise das redes sociais tem forte influência da sociologia, da psicologia social e da antropologia, atribuindo caráter multidisciplinar ao tema e despertando interesse em pesquisadores dos mais variados campos do conhecimento. Assim, na tentativa de compreender as formações das redes, diversas metodologias de análise foram criadas, tendo como base as relações entre indivíduos (atores). Visando aos objetivos do presente trabalho e levando em consideração as técnicas mais presentes na literatura, serão considerados os seguintes indicadores para a análise: o tamanho, a densidade, a centralidade e a coesão da rede.

3.1.1.1 Tamanho

O tamanho de uma rede é representado pelo número total de ligações existente entre os atores de determinado grupo de análise ou pelo tamanho potencial de ligações. Com esse indicador, é possível verificar a presença de uma rede de relacionamento bem como a existência de alguma fragmentação. Na perspectiva das matrizes, o tamanho da rede é medido pelo número de linhas e colunas presentes em uma matriz. Dessa maneira, uma matriz de i linhas e j colunas tem uma ordem de $i \times j$ (CARSTENS, 2005). Silva (2003) destaca ainda que o tamanho é o mais importante critério estrutural de uma rede devido ao fato de todas as demais análises se basearem nele.

3.1.1.2 Densidade

A densidade de uma rede é calculada dividindo o número de laços (relações) existentes pelo número máximo de laços possíveis. Quanto maior a ligação entre os atores, maior será a densidade da rede. Se os atores de determinada rede não tiverem nenhum tipo de relacionamento, a densidade será igual a zero. E quando todos os atores foram conectados entre si, a densidade será igual a 100%. Portanto, uma rede é considerada densa quando vários atores se conectam entre si. Esse indicador permite analisar e mensurar o potencial de comunicação de um grupo e quanto maior for a densidade, maior a possibilidade de ocorrer o fluxo máximo de informação (LAZZARINI, 2008; SILVA, 2003).

Exemplos de redes com diferentes níveis de densidade são mostrados na FIG. 11. Para se chegar ao número máximo de laços possíveis, Lazzarini (2008) propõe a seguinte fórmula: $N(N-1)/2$ em que N é o número total de atores e 2, a indicação somente da presença de laços não-direcionais. Dessa maneira, como existem cinco atores na rede-exemplo, o número máximo de laços possíveis será dez.

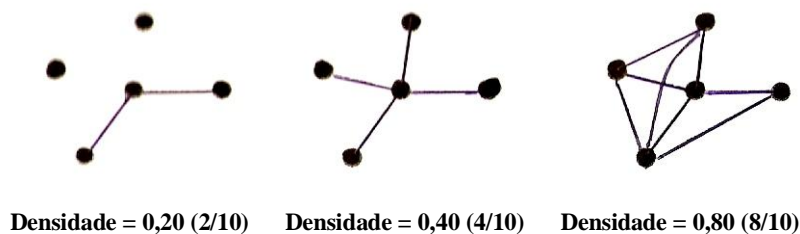


FIGURA 11 – Redes com diferentes níveis de densidade - Exemplo A.

Fonte: Lazzarini (2008).

Partindo do mesmo exemplo, mas considerando a existência de laços direcionais, a densidade da rede será calculada apenas dividindo o número total de atores pelo número total de atores menos um. Conseqüentemente, o número máximo de laços possíveis será multiplicado por dois e a densidade, reduzida, conforme exemplificado na FIG. 12 a seguir.

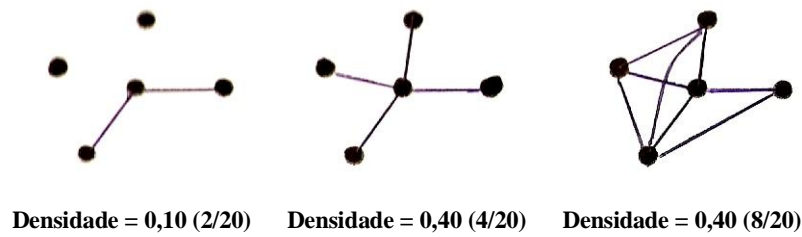


FIGURA 12 – Redes com diferentes níveis de densidade - Exemplo B.

Fonte: Adaptado de Lazzarini (2008).

3.1.1.3 Centralidade

Carstens (2005) define centralidade como a identificação do quão acessível determinado integrante da rede se encontra para os demais. Essa análise pode ser feita por meio da mensuração do número de ligações que um ator possui dentro do grupo e do número de caminhos que passam por eles para integração entre dois outros atores desconectados. Quanto mais central na rede o ator estiver, maior sua capacidade de acessar, direta ou indiretamente, outros atores (LAZZARINI, 2008). No exemplo da FIG. 13, é mostrada uma rede com grau de centralidade máxima, no qual o ator A é responsável por conectar todos os demais. Ao contrário, a FIG. 14 mostra um relacionamento entre todos os atores, indicando ausência de centralidade.

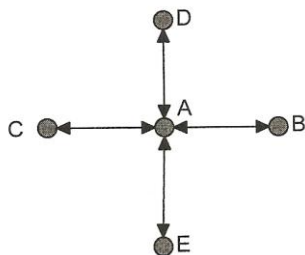


FIGURA 13 – Grau de Centralização em 100%.

Fonte: ALEJANDRO; NORMAN (2005).

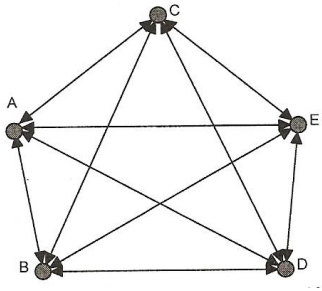


FIGURA 14 – Grau de Centralização em 0%.

Fonte: ALEJANDRO; NORMAN (2005).

Baseado nas pesquisas de Wassermann e Faust (1999), Carstens (2005) apresenta diferentes possibilidades para a mensuração da centralidade através dos indicadores de centralidade de grau, de proximidade e de intermediação.

A centralidade de grau é mensurada a partir do número de relacionamentos que um ator possui dentro da rede, permitindo identificar aqueles que assumem os papéis principais. Dependendo da direção dos fluxos de relacionamentos, é possível dividir a centralidade de grau em dois tipos: centralidade de grau de saída, determinada pelo número de relacionamentos que o ator estabelece, e a centralidade de grau de entrada, determinada pelo número de relacionamentos que o ator recebe. No primeiro caso, é possível medir a expansividade dos atores, enquanto que, na centralidade de entrada, medem-se o prestígio e a popularidade.

A centralidade de proximidade pode ser analisada a partir do número mínimo de ligações que determinado ator deve percorrer para acessar qualquer outro membro da rede. Esse indicador é calculado através do somatório das distâncias geodésicas, que significa o caminho mais curto que um ator deve seguir para se conectar aos demais (ALEJANDRO; NORMAN, 2005). O exemplo da FIG. 15 mostra a distância geodésica do ator E em relação a C, cujo resultado é igual a três.

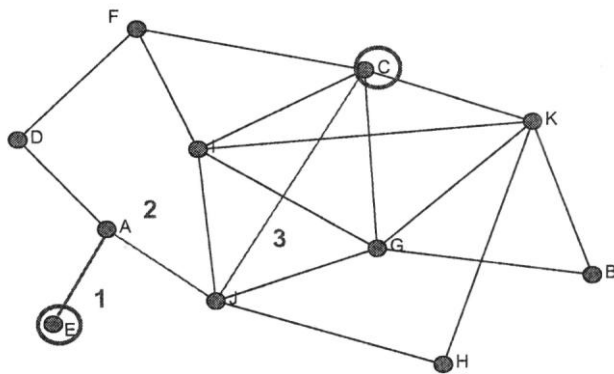


FIGURA 15 – Centralidade de Proximidade.

Fonte: ALEJANDRO; NORMAN (2005).

A centralidade de intermediação avalia os atores que possuem o papel de intermediar o relacionamento entre outros atores ou grupos de atores desconectados. As figuras a seguir ilustram um grau de intermediação 10 (FIG. 16), em que A aparece em todos os caminhos possíveis da rede, e um grau de intermediação 0 (FIG. 17), em que todos os atores se conectam diretamente.

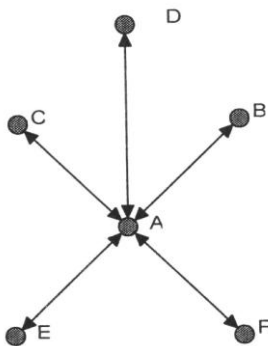


FIGURA 16 – Grau de Intermediação “10”.

Fonte: ALEJANDRO; NORMAN (2005).

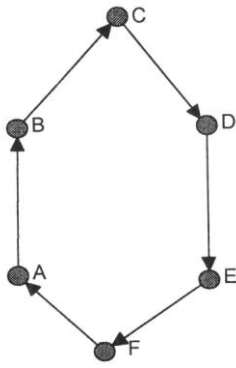


FIGURA 17 – Grau de Intermediação “0”.

Fonte: ALEJANDRO; NORMAN (2005).

Alejandro e Norman (2005) destacam ainda que, para um ator possuir um grau de intermediação, é necessária a presença de, pelo menos, um grau de entrada e um grau de saída e estar no caminho geodésico entre dois atores.

3.1.1.4 Coesão

Segundo Silva (2003), a coesão está relacionada à presença de subgrupos dentro de uma rede. Tais subgrupos caracterizam-se pela suposição da existência de um grau de afinidade entre os seus membros para que os laços possam ser estabelecidos. Uma rede é considerada coesa quando a quantidade de subgrupos for pequena ou inexistente. Para Lazzarini (2008), são diversos os contextos sociais com a presença de subgrupos que têm alta interação entre si, mas que não se relacionam intensamente com outros atores.

Segundo Wasserman e Faust (1999), referenciados por Silva (2003), uma das possíveis formas de analisar a coesão de um subgrupo é através da reciprocidade dos relacionamentos e da acessibilidade de um ator. A primeira abordagem indica a presença de grupos isolados e fortemente conectados denominados de “cliques”. A segunda abordagem é uma ampliação do conceito da reciprocidade e considera também os atores não-conectados diretamente entre si, mas que possuem determinada distância geodésica escolhida como parâmetro de análise. Essa abordagem é também conhecida como n-clique, em que n representa o valor de corte da distância geodésica máxima. Quanto menos cliques e n-cliques uma rede possuir, maior será sua coesão.

3.2 População e amostragem

A área geográfica de abrangência desta pesquisa foi a Serra do Cipó, distante 100 km da capital Belo Horizonte, com ênfase no município de Santana do Riacho, o mais importante receptivo da região e próximo ao Parque Nacional Serra do Cipó. A população-alvo do estudo englobou as pousadas em funcionamento, constituídas como micro e pequenas empresas.

A amostragem foi formada por adesão e, portanto, de forma não-probabilística, com a participação de 19 pesquisados, selecionados de acordo com os seguintes critérios:

- Estar localizado próximo à rodovia MG 10, entre os quilômetros 95 e 100, delimitados respectivamente pelo principal acesso ao Parque Nacional Serra do Cipó e pela cachoeira Véu da Noiva, uma das mais populares atrações da região. Nesse perímetro, concentra-se a maioria das pousadas, restaurantes e o comércio em geral. Com este critério, procurou-se caracterizar um aglomerado territorial pela proximidade geográfica de seus atores;
- Disponibilidade do proprietário da pousada ou do seu preposto para responder ao questionário de pesquisa, buscando-se maior precisão nas informações obtidas;
- Possuir página na Internet, de maneira a identificar os estabelecimentos que investem recursos em divulgação e promoção dos negócios.

Considerando apenas o critério da localização, estimou-se em 50 o número total de pousadas passíveis de serem entrevistadas. Portanto, a amostragem representou 38% da população desejada. Desse total, duas pousadas foram escolhidas aleatoriamente como forma de iniciar a pesquisa. As demais foram sendo indicadas pelos entrevistados, mediante solicitação, à medida que os contatos eram realizados. Dessa maneira, conseguiu-se maior receptividade dos participantes e, conseqüentemente, maior adesão.

A amostragem foi limitada em 20 participantes, com o intuito de permitir uma representação gráfica mais clara e objetiva das matrizes relacionais originadas da aplicação do questionário e utilizadas na metodologia de análise dos dados. O tamanho da amostragem foi também ponto de atenção, ao considerar o número de possibilidades de respostas que, se fosse muito extenso, poderia desmotivar a participação dos pesquisados. Para cada novo integrante na

amostragem, seriam mais 24 opções de repostas, o que aumentaria significativamente o tempo de preenchimento do questionário.

Como o objetivo inicial era formar uma amostragem de até 20 pousadas e, como forma de assegurar a participação de um número próximo a isso, optou-se por estabelecer uma margem de segurança com a inclusão de mais três integrantes na relação dos pesquisados. Assim, caso ocorresse alguma eventualidade na aplicação do questionário, a amostragem objetivada não seria comprometida. Conforme previsto, foi necessária a eliminação de alguns participantes, mesmo estando relacionados nas opções de respostas. No total, foram quatro exclusões, sendo uma por desistência do pesquisado, uma pela indisponibilidade do preposto da pousada, uma pela indisponibilidade do pesquisador em retornar o contato em tempo hábil e outra pelo fato de uma das pousadas possuir um nome bastante similar a outra não-participante, o que gerou dúvidas e alguns equívocos dos respondentes. Consequentemente, o questionário aplicado contou com 23 integrantes, sendo 19 considerados válidos para a fase de análise.

A entrevista semiestruturada foi realizada exclusivamente com os prepostos das pousadas e contou com a adesão de sete participantes, selecionados conforme a disponibilidade dos mesmos. Tal amostragem representou 37% da população pesquisada.

3.3 Coleta e tratamento dos dados

3.3.1 Dados secundários

A primeira fase da coleta deu-se por meio de um estudo exploratório de dados secundários obtidos através de consultas a revistas, periódicos, jornais locais e via Internet, objetivando reunir informações sobre o turismo, o ecoturismo, a região da Serra do Cipó e suas respectivas pousadas. Desse estudo, chegou-se a informações que auxiliaram na elaboração do modelo hipotético proposto neste trabalho, na confecção do questionário de pesquisa e na realização das entrevistas semiestruturadas aplicadas na coleta dos dados primários. Tais dados foram tratados com a criação de um arquivo digital contendo o resumo das principais informações, que, posteriormente, foram analisadas, comparadas, comentadas e consultadas pelo pesquisador.

3.3.2 Dados primários

Os dados primários foram coletados através da aplicação de um questionário fechado, contendo nove questões, e uma entrevista semiestruturada. Do total das questões, sete apresentavam opções de respostas baseadas na escala Likert, enquanto as demais apresentavam opções simples de respostas, com três alternativas cada, conforme mostrado no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas a partir da apresentação do questionário aos pesquisados e foi conduzida considerando a sequência das perguntas escritas.

O questionário foi dividido em três partes conceituais, com perguntas sobre os relacionamentos da pousada entrevistada com os demais participantes (questões de 1 a 6), perguntas sobre a postura estratégica do entrevistado (questão 7) e perguntas sobre as características individuais de cada um (questões 8 e 9).

A pesquisa de campo foi dividida em duas fases consecutivas. Em um primeiro momento, foi realizado um contato, pessoalmente, com as pousadas supostamente com o perfil desejado. O objetivo dessa interação inicial foi apresentar a proposta da pesquisa, o pesquisador, a instituição de ensino envolvida e efetuar a entrega de uma carta de apresentação (vide Apêndice B). Dessa maneira, pretendeu-se identificar as empresas dispostas a participarem do estudo e agendar um retorno para a aplicação do questionário. Esse trabalho durou um dia e terminou com uma lista de 23 participantes. Com a amostragem já definida, as questões de 1 a 6 foram finalizadas, com a inclusão do nome de cada pousada participante, e impressos.

A segunda fase da pesquisa de campo, realizada um dia após o contato inicial, consistiu na aplicação do questionário e na realização das entrevistas semiestruturadas. Alguns participantes agendaram horários específicos para o preenchimento das respostas e outros solicitaram que o questionário fossem entregues na parte da manhã e devolvidos no final do dia. Assim, alguns questionários foram preenchidos com a presença e o auxílio do pesquisador e outros, apenas com a presença do pesquisado. Na primeira situação, aproveitou-se para realizar as entrevistas semiestruturadas, com a participação de um auxiliar de pesquisa responsável por registrar as principais falas e atitudes do entrevistado. Devido ao número de participantes, não foi possível concluir os trabalhos no tempo previsto e mais um dia foi necessário para o término das visitas. Quinze dias após o início da pesquisa de campo, a coleta dos dados primários foi finalizada com sucesso.

O tratamento dos dados coletados teve início com a tabulação das respostas, utilizando-se o *software* Microsoft Excel 2007. Foi criada uma planilha para cada participante, de modo a registrar, na íntegra, as opções selecionadas pelos pesquisados, conforme mostrado no Apêndice C. Em seguida, para as questões de 1 a 6, foram criadas matrizes relacionais, uma para cada questão, derivadas dos gabaritos de respostas e compostas pelos pesquisados considerados válidos (vide Apêndice D). Com o intento de tornar mais claras e precisas as informações geradas, optou-se por utilizar uma escala forçada de respostas através das opções 0 e 1, em substituição à escala Likert de quatro pontos originalmente empregada. Portanto, o 0 correspondeu às duas primeiras opções de respostas do questionário e o 1, as demais. A figura a seguir (FIG. 18) mostra o modelo de equivalência entre as escalas. Para as questões 7, 8 e 9 foram criadas tabelas com a totalização da frequência de cada resposta (vide Apêndices E e F).

Escala Original	Nunca	Raramente	Muitas Vezes	Intensamente
	1	2	3	4
↔				
Escala Forçada	Nunca / Raramente		Muitas Vezes / Intensamente	
	0		1	

FIGURA 18 – Equivalência entre escalas.

Fonte: Autor.

A partir das matrizes relacionais, os dados foram analisados na perspectiva das teorias de redes sociais apresentadas na seção 3.1. Como todas as matrizes possuem as mesmas características, com números iguais de linhas e colunas (matriz quadrada) e com idêntica composição de atores, pode-se padronizar o método de análise com o emprego dos mesmos indicadores: tamanho, densidade, centralidade e coesão. Tais indicadores foram calculados utilizando-se os recursos presentes no *software* Ucinet 6.0 e demonstrados no Quadro 6 a seguir.

QUADRO 6 – Recursos do UCINET 6.0

Indicador	Recurso do UCINET 6.0
Tamanho	<i>Density / Average Matrix Value</i>
Densidade	<i>Density / Average Matrix Value</i>
Centralidade	<i>Freeman's Degree Centrality measures</i> <i>Ego Networks</i> <i>Freeman Betweenness Centrality</i> <i>Closeness Centrality</i>
Coesão	<i>Cliques</i> <i>N-cliques</i>

Fonte: Autor.

A representação gráfica de cada matriz foi gerada pelo Ucinet 6.0 através da ferramenta *Network Visualization Software (NetDraw)*, tendo como objetivo proporcionar uma análise visual dos relacionamentos, como forma de auxiliar nas interpretações. As tabelas mostradas no decorrer das análises (seção 4.2) seguiram o modelo de apresentação utilizado pelo *software*, considerando o mesmo tipo de ordenação dos dados e a mesma nomenclatura das colunas, nas quais se manteve o original em inglês.

As matrizes relacionais serviram, também, como forma de calcular as análises de regressão estatística efetuadas mediante o uso do *software* Microsoft Excel 2007. Tal técnica consiste em um processo de dedução de uma relação matemática entre uma única variável métrica dependente e uma única variável independente (MALHOTRA, 2001), utilizada com o intuito de se verificar a relação entre os construtos propostos no modelo hipotético apresentado na seção 2.4. Para essa análise, considerou-se todas as opções de respostas do questionário de pesquisa que se baseou na escala Likert de quatro pontos.

As entrevistas semiestruturadas tiveram seus principais trechos transcritos no *software* Microsoft Word 2007 e serviram como base para aplicação das técnicas de análise do conteúdo, com a finalidade de se efetuar deduções lógicas e justificadas a respeito da composição da mensagem recebida, cujas conclusões complementaram a interpretação dos dados quantitativos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 O contexto do ecoturismo

4.1.1 Turismo no Brasil

O Brasil possui uma área total de quase 8,6 milhões de quilômetros quadrados, sendo o quinto maior país do mundo e o primeiro na América Latina (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009a). Com sua grande extensão territorial, o Brasil conta com uma grande diversidade de atrações naturais, o que incentiva o turismo nacional e atrai pessoas das mais diversas nacionalidades. São 8,5 mil quilômetros de praias, de norte a sul do país, em clima tropical, contando com o sol quase o ano todo. Além do mar, o relevo brasileiro possui privilegiadas áreas de preservação, com cachoeiras, lagos, rios e grutas, compondo uma das maiores reservas de água do mundo. A fauna e a flora também são grandes chamarizes turísticos, com 3,5 milhões de quilômetros quadrados de florestas, entre matas de igapó, matas de várzea, florestas de terra firme, manchas de cerrado e zona de caatinga, o que permite propiciar uma imensa variedade de plantas, frutos e animais. Somente aves, são 1.680 espécies sobrevoando o céu brasileiro (PORTAL BRASILEIRO DO TURISMO, 2009).

No contexto econômico, o turismo representa um significativo e importante setor. O Brasil é o país que recebe o maior número de visitantes estrangeiros na América do Sul e o segundo maior mercado receptivo internacional na América Latina, além de seu imenso mercado doméstico (EWI, 2007b). Segundo pesquisas da Embratur/Fipe (*apud* EWI, 2007b), existem 65 milhões de viajantes no Brasil, dos quais, 88% viajam a lazer e 29% pernoitam em hotéis e pousadas. De acordo com um recente estudo publicado pelo IBGE (2009), as Atividades Características de Turismo (ACT) geraram, em 2005, um valor adicionado¹ de R\$ 131,7 bilhões. Em conjunto, as ACT foram responsáveis por R\$ 134,9 bilhões de bens e serviços consumidos na economia do país, sendo que 39,6 bilhões (29,36%), no setor de serviço, e 1,07 bilhão somente em atividades de alojamento, considerando-se apenas os serviços prestados. O mesmo estudo apontou também que as ACT geraram 8.112.888 postos de trabalho, dos quais 344.797 (4,25%) somente para os serviços de hospedagem.

¹ O valor adicionado é calculado levando-se em consideração a renda obtida, descontados os custos para prestação de um serviço ou produção de um bem.

A forte presença do governo federal na indústria do turismo vem ratificar a relevância do setor na economia do país. Através do Ministério do Turismo, da Secretaria Nacional de Políticas do Turismo, Secretaria Nacional de Programas de Desenvolvimento do Turismo e do Instituto Brasileiro de Turismo (Embratur), o governo apoia e desenvolve o setor como uma atividade econômica sustentável, cujo objetivo é a geração de empregos, renda e divisas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009b). Entre as iniciativas governamentais, vale destacar, no contexto da presente pesquisa, a criação e a promoção do Portal Brasileiro do Turismo (<http://www.turismo.gov.br/>), que reúne informações importantes e úteis de diferentes fontes para os mais diversos públicos, inclusive o público estrangeiro, com tradução para o inglês e o espanhol. O Programa de Regionalização do Turismo é também uma importante iniciativa que tem como objetivo planejar e coordenar o desenvolvimento do turismo local, regional, estadual e nacional, de forma articulada e compartilhada. O programa tem a pretensão de ampliar e qualificar o mercado de trabalho, dar qualidade ao produto turístico, diversificar a oferta, estruturar os destinos, ampliar o consumo turístico e aumentar o tempo de permanência e o gasto médio do turista (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2009b).

4.1.2 Ecoturismo

Segundo o Instituto EcoBrasil (2009), o que diferencia o ecoturismo do turismo convencional é o fato de o primeiro ser um tipo de atividade responsável, que cumpre critérios e princípios básicos de desenvolvimento sustentável. Citando respectivamente o Acordo de Mohonk e as Diretrizes para uma Política Nacional de Ecoturismo, o instituto apresenta os seguintes conceitos:

Turismo Sustentável é aquele que busca minimizar os impactos ambientais e socioculturais, ao mesmo tempo que promove benefícios econômicos para as comunidades locais e destinos (regiões e países) (INSTITUTO ECOBRASIL, 2009).

Ecoturismo é o segmento da atividade turística que utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural, incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do ambiente, promovendo o bem-estar das populações (INSTITUTO ECOBRASIL, 2009).

De acordo com a empresa Eplerwood Internacional (2007b), ao se analisar as definições mais utilizadas de ecoturismo, é possível identificar os seguintes pontos em comum: foca áreas

naturais, incorpora os princípios de sustentabilidade, tem caráter contemplativo e de observação e incentiva o entendimento e a interpretação do meio natural e cultural. Para Silva e Santos (2009), o ecoturismo significa muito mais que um simples passeio pela natureza ou uma troca de experiência com o ambiente. Significa vislumbrar o ecoturismo como uma junção do turismo ecológico, turismo social, turismo político e a participação local dos envolvidos.

O Brasil possui uma vocação natural ao ecoturismo por sua diversidade de ecossistemas e paisagens. Proprietário de grandes áreas de natureza selvagem, com parques nacionais e áreas de preservação natural, o país conta com uma imensidão de espécies animais e vegetais, o que transforma sua fauna e sua flora em uma das mais ricas do mundo. Somente no site do Ministério do Turismo é possível identificar 43 localidades divididas em dezoito estados, cuja principal atração é o ecoturismo.

Considerando apenas o mercado doméstico, são quatro milhões de viajantes interessados no ecoturismo, fazendo com que as iniciativas pública e privada se esforcem, de maneira a investir no setor através de programas como a Certificação em Turismo Sustentável coordenado pelo Instituto de Hospitalidade, com apoio financeiro do BID, da Apex-Brasil, do Sebrae e do Ministério do Turismo, e o Programa Aventura Segura, coordenado pela Associação Brasileira dos Empresários do Turismo de Aventura (EWI, 2007b).

4.1.3 Turismo mineiro

Situado na região Sudeste, Minas Gerais corresponde a 7% do território nacional, com 586.552 km² e possuidor do maior número de municípios, 853 no total (DESCUBRA MINAS, 2009). Com representatividade na indústria do turismo, Minas Gerais recebe 10% do fluxo doméstico e 6% do internacional, tendo como principais atrativos as cidades históricas, as estações hidrominerais e as unidades de conservação, como Ibitipoca, Caraça, Serra da Canastra e Serra do Cipó (EWI, 2007b).

Seguindo as características naturais brasileiras com forte apelo ao ecoturismo, Minas Gerais se destaca pela diversidade e riqueza geográfica, climática e de vegetação. De acordo com o Senac Minas, através do Descubra Minas (2009), do total de oito ecossistemas presentes no território brasileiro, três estão em solo mineiro: o Cerrado, a Mata Atlântica e a Caatinga.

Com relevo fortemente acidentado, com altitudes variando de 79 a 2.890 m, o estado conta com planaltos, depressões, vales, serras, picos, cavernas, cachoeiras e dezesseis bacias fluviais, com destaque para os rios São Francisco, Jequitinhonha, Grande, Paranaíba, Mucuri e Pardo. Ao todo, são 5.030 km² constituídos de lagos e rios. Somente o Rio São Francisco, com sua enorme bacia, drena 40% do território mineiro. Com predominância do tropical de altitude, o clima também é um atrativo ao desenvolvimento turístico por ser ameno e agradável em praticamente todos os meses do ano, sem apresentar grandes variações. A presença de diferentes tipos de florestas no estado garante uma extensa lista de espécies animais e vegetais. São florestas com características úmidas costeira, seca, subtropical mista, cerrado, campo e caatinga. A fauna se destaca pela presença de espécies em extinção, como o lobo-guará, o veado-campeiro e o pato-mergulhão. O estado conta ainda com a presença de macacos, preguiças, capivaras, antas, onças pintadas, ariranhas, araras, papagaios e grande variedade de répteis, anfíbios e invertebrados (IEF, 2009).

São tantos os atrativos naturais que Minas Gerais possui nada menos que 25 parques destinados à preservação ambiental. Vinte são Parques Estaduais administrados pelo Instituto Estadual de Florestas (IEF) ligado à Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais (SEMAD). O restante são Parques Nacionais sob a responsabilidade do Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), conforme mostra o Quadro 7.

QUADRO 7 – PARQUES NACIONAIS LOCALIZADOS EM MINAS GERAIS

Nome	Localização
Parque Nacional Cavernas do Peruaçu	Município de Januária
Parque Nacional Serra da Canastra	Município de São Roque de Minas
Parque Nacional da Serra do Cipó	Município de Jaboticatubas
Parque Nacional das Sempre Vivas	Município de Diamantina
Parque Nacional Grande Sertão Veredas	Município Chapada Gaúcha

Fonte: Ibama (2009).

Os parques são um grande incentivo ao ecoturismo mineiro, atraindo turistas de diferentes localidades, gerando riqueza e renda para a economia local. Não somente os municípios que abrigam os parques se beneficiam do fluxo constante de pessoas, mas todos os demais que se

encontram em seu entorno ou próximos dele. Conforme mostra o Quadro 8, são sete os Parques Estaduais abertos à visitação pública, todos possuindo Centro de Visitantes e infraestrutura de apoio ao turista. Alguns contam ainda com estacionamento, lanchonetes, restaurantes, auditórios e salas de reunião (IEF, 2009). Segundo o IEF, os Parques Estaduais possuem as seguintes características:

O Parque Estadual tem como objetivo básico a preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, possibilitando a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico. Pertence à categoria de unidades de conservação de proteção integral e é de posse e domínio públicos (IEF, 2009).

QUADRO 8 – PARQUES ESTADUAIS ABERTOS À VISITAÇÃO PÚBLICA

Nome	Localização
Parque Estadual do Ibitipoca	Zona da Mata, entre os municípios de Lima Duarte e Santa Rita do Ibitipoca.
Parque Estadual do Itacolomi	Municípios de Mariana e Ouro Preto, na região sudeste de Minas Gerais.
Parque Estadual Nova Baden	Município de Lambari, na região sul do estado, mais conhecida como Circuito das Águas.
Parque Estadual Rio Doce	Situado na porção sudoeste do estado, na região do Vale do Aço, entre os municípios de Marliéria, Dionísio e Timóteo.
Parque Estadual Rio Preto	Município de São Gonçalo do Rio Preto, distante 56 km de Diamantina.
Parque Estadual Serra do Brigadeiro	Região da Zona da Mata, ocupando terrenos nos municípios de Araponga, Fervedouro, Miradouro, Ervália, Sericita, Pedra Bonita, Muriaé e Divino.
Parque Estadual Serra do Rola-Moça	Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Fonte: IEF (2009).

Além dos parques abertos à visitação, existem ainda treze outros parques destinados à comunidade científica nacional e internacional, de acordo com o Quadro 9. Apesar da

ausência do turismo nesses locais, o apelo ecológico exerce forte influência positiva para o ecoturismo mineiro.

QUADRO 9 – PARQUES ESTADUAIS FECHADOS À VISITAÇÃO PÚBLICA

Nome	Localização
Baleia	Serra da Boa Esperança
Biribiri	Serra da Candonga
Caminho das Gerais	Serra das Araras
Campos Altos	Serra do Cabral
Grão Mogol	Serra do Intendente
Lapa Grande	Serra do Papagaio
Lagoa do Cajueiro	Serra Negra
Mata Seca	Serra Nova
Montezuma	Sete Salões
Pau Furado	Sumidouro
Pico do Itambé	Verde Grande
Rio Corrente	Veredas do Peruaçu
Serra Verde	Alto Cariri

Fonte: IEF (2009).

O Governo de Minas Gerais, através da Secretaria de Estado de Turismo – Setur, apoia e incentiva a indústria mineira do turismo por meio de investimentos diretos e indiretos no setor. No período entre 2007 e 2009, foram investidos 7,5 milhões de reais em ações de promoção e incentivo à comercialização do produto turístico, com a participação do estado em mais de 150 feiras e eventos nacionais e internacionais. Também fazem parte dos investimentos da secretaria programas voltados para os empreendedores do turismo, gestores públicos e profissionais da área (SETUR, 2009).

A Setur foi criada em 1999 e tem por finalidade planejar, coordenar e fomentar as ações de negócio do turismo, objetivando sua expansão, a melhoria da qualidade de vida das comunidades, a geração de emprego e renda e a divulgação do potencial turístico do estado. Tendo como visão tornar Minas o melhor e mais visitado destino turístico do Brasil, a secretaria criou os Circuitos Turísticos, que são formados por municípios de uma mesma

região, com afinidades culturais, sociais e econômicas. Tais municípios se unem para desenvolver a atividade turística regional de forma sustentável, através da integração contínua e da consolidação de uma identidade regional. Existem atualmente 58 Circuitos administrados por entidades sem fins lucrativos, contemplando 469 municípios (SETUR, 2009). Ainda segundo a Secretaria de Estado de Turismo, as vantagens de se formar um Circuito Turístico são:

- Potencialização dos esforços para promover o desenvolvimento turístico;
- Busca de meios para a capacitação profissional no setor;
- Aumento do fluxo e da permanência do turista na região;
- Preservação e resgate dos patrimônios culturais e naturais;
- Melhoria da qualidade de vida do município e atendimento ao turista.

Além dos Circuitos Turísticos, existem vários outros programas de incentivo ao turismo mineiro, com o apoio e participação de diversos tipos de organizações. O Instituto Estrada Real é um exemplo da magnitude de um projeto local, com penetração nacional e internacional, que garante resultados cada vez mais positivos ao setor. Criado por iniciativa da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – Fiemg, o Instituto é composto por uma sociedade civil sem fins lucrativos que conta com a parceria do Sebrae-MG, do Banco do Brasil, dos governos de Minas e do Ministério do Turismo. Seu principal negócio é o turismo sustentável e integrado, cuja missão é “liderar o desenvolvimento integrado do turismo na Estrada Real, de forma sustentável, promovendo experiências inesquecíveis para o turista e criando oportunidades de negócio para a indústria mineira” (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2009).

Considerada um dos maiores complexos turísticos do Brasil, a Estrada Real é formada por 1.600 km de patrimônio, com roteiros que guardam tesouros históricos, culturais e belezas naturais. Referindo-se aos caminhos trilhados pelos colonizadores desde a descoberta do ouro em Minas até o período de sua exaustão, o complexo é uma grande atração para o ecoturismo e para os amantes de cavalgadas e caminhadas (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2009; DESCUBRA MINAS, 2009).

O programa Estrada Real conta ainda, através da Fiemg e do Senac Minas, com serviços de orientação, assessoria, treinamento, seminários e palestras aos empresários e profissionais da área, tendo como objetivo estudar e identificar potencialidades turísticas, industriais e de negócios nas regiões pertencentes ao destino Estrada Real, bem como qualificar a mão-de-obra na prestação dos serviços turísticos. Tais esforços culminam na implantação do ecoturismo na região e contribuem para a geração de emprego, renda e a preservação do patrimônio natural (INSTITUTO ESTRADA REAL, 2009; DESCUBRA MINAS, 2009).

4.1.4 Serra do Cipó

A Serra do Cipó, nome localmente dado à Cordilheira do Espinhaço, está localizada a 100 km de Belo Horizonte, entre as cidades de Ouro Preto e Diamantina. A ocupação da região iniciou-se com os Bandeirantes, ainda no século XVII, motivados pela exploração mineral, e recebeu esse nome no século XIX, pela presença do rio Cipó, o mais expressivo da área. Serra do Cipó é também o nome dado ao antigo distrito de Cardeal Mota, em Santana do Riacho, e conta ainda com os municípios de Jaboticatubas, Morro do Pilar, Itambé do Mato Dentro, Congonhas do Norte, Dom Joaquim, Nova União, Conceição do Mato Dentro, Santo Antônio do Rio Abaixo e São Sebastião do Rio Preto (DESCUBRA MINAS, 2009; EWI, 2007a).

Considerada uma das maiores áreas de biodiversidade do planeta e um dos mais belos cenários de Minas Gerais, a Serra do Cipó possui vegetação extremamente diversificada, abrigando a mais extraordinária amostra de campos rupestres do Brasil e apontada como um dos 250 centros mundiais de diversidade de plantas, com 1.590 espécies. A fauna também é expressiva na região, com a presença de várias espécies ameaçadas de extinção, como o lobo-guará, o cachorro-do-mato-vinagre, o tamanduá-bandeira, o veado-campeiro, a onça-parda, o gato-maracajá, os saguis, as jaguatiricas, os sanhaços, o sapo-de-pijama, a rã diurna e o raro João Cipó. Entre os mais de 80 atrativos naturais da região, destacam-se o Parque Nacional Serra do Cipó e a Cachoeira do Tabuleiro, a terceira mais alta do Brasil, com 273 metros de queda livre, e uma das mais bonitas em território nacional (DESCUBRA MINAS, 2009; EWI, 2007b). A presença da Área de Proteção Ambiental Federal Morro da Pedreira e outras unidades de conservações municipais, estaduais e particulares garantem ainda mais visibilidade à região.

Com uma área de 31.773 ha, o Parque Nacional Serra do Cipó foi criado em 1987 e tem como objetivo “proteger uma área de excepcional beleza cênica, que abriga flora extremamente rica em espécies e com alta taxa de endemismo, rica fauna, onde se destacam os insetos e anfíbios, e imensa quantidade de nascentes que alimentam as bacias dos rios São Francisco e Doce” (IBAMA, 2009). Localizado a poucos quilômetros do centro de Santana do Riacho e de fácil acesso, o parque é um dos principais destinos de natureza em Minas Gerais e é considerado uma peça-chave para o potencial turístico de toda a região (SETUR, 2009).

O número de visitas com pernoite estimado na Serra do Cipó é de 125 mil turistas ao ano. Com mais de 90 opções de hospedagem, sem considerar os campings e as casas particulares de aluguel, a taxa de ocupação desses estabelecimentos gira em torno de 30%. Somente no município de Santana do Riacho, o maior e mais importante receptivo da região, o fluxo de turistas chega a 60 mil pessoas, ou 47% do total. Já no Parque Nacional Serra do Cipó, é 13 o número de pagantes que visitam o local anualmente (EWI, 2007; EWI, 2007c).

A empresa Eplerwood Internacional (2007b), através da Setur e da Fiemg, realizou um estudo de mercado em que mostra o grande potencial turístico da Serra do Cipó. Segundo a pesquisa, a região tem a oportunidade de se transformar em destino com destaque nacional e internacional, deixando de depender somente do turismo regional. Uma das ações necessárias para tal desenvolvimento é o apoio aos proprietários dos principais atrativos para um melhor retorno turístico. Os meios de hospedagem, com características de empreendimentos familiares e que oferecem apenas conforto básico, também são um ponto a ser desenvolvido e incentivado.

O ecoturismo não é a única atração do complexo da Serra do Cipó. Existe ainda rica manifestação cultural, com diversas atrações religiosas, como a Folia de Reis, as Festas do Divino, de Santa Terezinha, de Nossa Senhora do Rosário e de São Benedito. O Festival de Dança e Cultura Indígena é um destaque que ocorre uma vez por ano, no mês de setembro (DESCUBRA MINAS, 2009). Tais eventos contribuem não apenas para manter os costumes locais, mas também para atrair cada vez mais turistas para a região.

4.2 Análise dos construtos

Os construtos abordados no modelo hipotético e suas respectivas análises são apresentados nesta seção. Para cada construto, foram demonstrados a matriz de relacionamento originada da coleta dos dados primários, a sua representação gráfica e os indicadores de redes. Ressalta-se que os cálculos dos indicadores basearam-se apenas em laços não-direcionais, considerando a possibilidade da reciprocidade dos relacionamentos em qualquer circunstância. Com este critério, foi possível calcular o tamanho potencial da rede em 342 laços e, a partir desse número, chegar aos indicadores do tamanho efetivo, da densidade, centralidade e coesão. Desta maneira, pode-se mensurar a intensidade e a potencialidade da rede. A intensidade baseou-se no indicador de densidade e considerou a seguinte classificação: densidade da rede entre 0 e 30%, baixa intensidade; entre 30 e 60%, moderada intensidade; entre 60 e 100%, alta intensidade. A potencialidade representa a capacidade de desenvolvimento da rede e considera os indicadores de centralidade e coesão como parâmetros. Quanto maior a centralidade e coesão, maior o potencial de crescimento.

4.2.1 Atuação em redes

A matriz de atuação em rede (Matriz 1) foi gerada a partir das respostas da primeira questão do questionário (vide Apêndice A) aplicado na fase da coleta de dados. O objetivo foi verificar algum tipo de relacionamento em rede entre as pousadas pesquisadas, bem como a intensidade desse relacionamento, por meio da frequência dos contatos pessoais, troca de ideias, informações, experiências, recursos e indicações de hospedagem entre as pousadas. A Matriz 1, juntamente com a sua representação gráfica (FIG. 19), é mostrada a seguir.

MATRIZ 1 – Atuação em redes

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0
B	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0
D	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
E	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
H	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
I	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1
J	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
K	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0
N	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
O	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
P	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0
R	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
S	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0

Fonte: Dados primários.

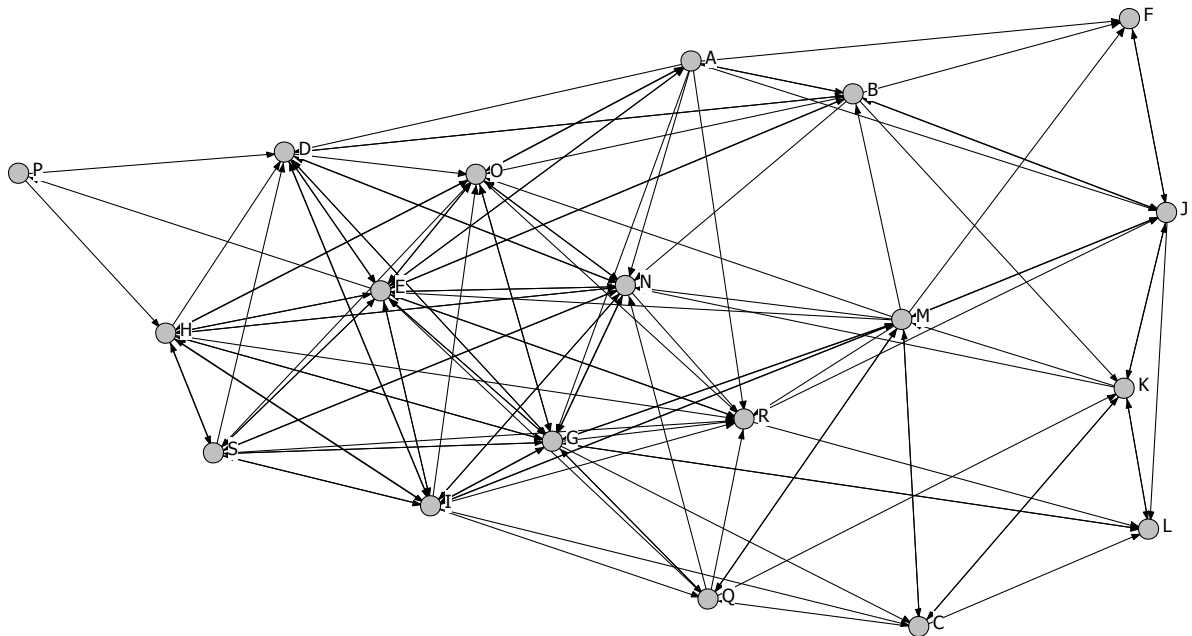


FIGURA 19 – Atuação em Redes.

Fonte: Dados primários.

Ao analisar a formação da rede, foi possível observar a presença de 126 laços entre os atores. Considerando que todos os atores possuem pelo menos uma conexão, presume-se a existência da atuação de rede entre eles. Contudo, a densidade da rede foi calculada em 36,84%, indicando que a intensidade das relações conta com significativo potencial de evolução.

A centralidade de grau foi calculada levando-se em consideração cada participante da rede e seus respectivos indicadores, são demonstrados na Tabela 1. A coluna *Degree* mostra a quantidade de relacionamentos que determinado ator possui em relação aos demais e a coluna *NrmDegree* indica, percentualmente, o grau de centralidade em relação ao número de laços possíveis.

TABELA 1 – Centralidade de Grau na Atuação em Redes

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree</i> (%)
5	E	13	72,222
14	N	13	72,222
7	G	13	72,222
13	M	12	66,667
18	R	12	66,667
15	O	11	61,111
9	I	11	61,111
4	D	10	55,556
1	A	9	50,000
8	H	9	50,000
2	B	9	50,000
17	Q	8	44,444
19	S	8	44,444
11	K	7	38,889
10	J	7	38,889
3	C	6	33,333
12	L	5	27,778
6	F	4	22,222
16	P	3	16,667

Fonte: Dados primários.

A tabela acima foi ordenada de forma decrescente, permitindo identificar quais são os atores com o maior número de relacionamentos, ou seja, quais são os atores mais centrais na rede. Nesse contexto, observa-se que os atores E, N e G possuem relacionamento com 72,22% dos demais, seguidos por M e R, com 66,66%, O e I, com 61,11%, e D, com 55,56%. Com essa

análise, é possível verificar a presença de oito atores conectados com mais da metade da rede ($NrmDegree > 50\%$).

A centralidade de grau de saída e a centralidade de grau de entrada são mostradas na Tabela 2 através das colunas *Size Out* e *Size In*, respectivamente. Da mesma maneira que a centralidade de grau, esses dois indicadores são calculados examinando cada ator da rede em relação com os demais.

TABELA 2 – Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Atuação em Redes

No.	Atores	<i>Size Out</i>	<i>Size In</i>
1	A	9	3
2	B	8	5
3	C	4	4
4	D	6	9
5	E	11	12
6	F	1	4
7	G	12	11
8	H	8	7
9	I	11	7
10	J	5	6
11	K	5	5
12	L	2	5
13	M	11	6
14	N	8	12
15	O	6	10
16	P	2	1
17	Q	6	4
18	R	3	10
19	S	8	5

Fonte: Dados primários.

Para exemplificar a interpretação dos indicadores acima, criou-se uma representação gráfica (FIG. 20) baseada nos relacionamentos do ator L (linha 12) como forma de demonstrar o *Size Out* e *Size In*. Assim, é possível visualizar dois relacionamentos que o ator L estabelece (entre G e K) e cinco conexões que recebe (entre C, G, H, J, R).

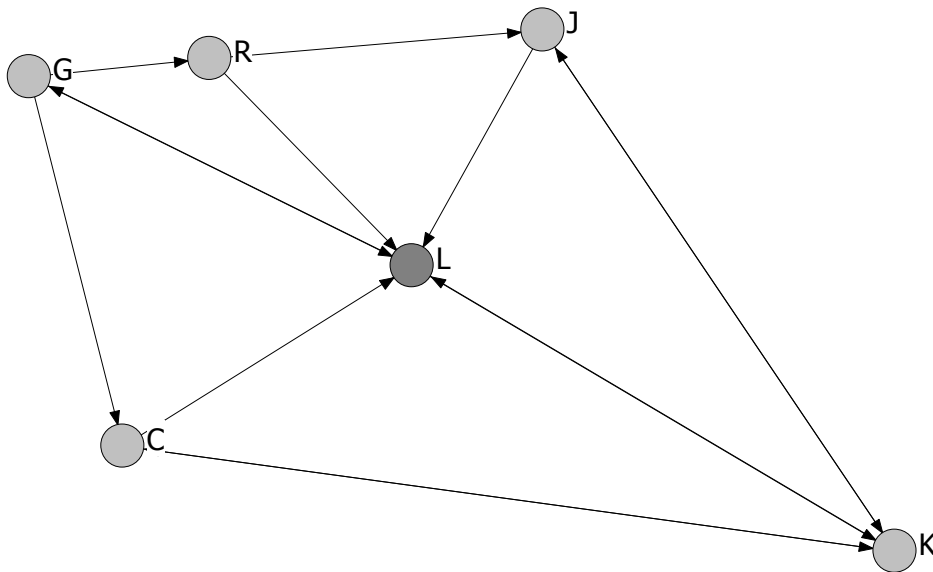


FIGURA 20 – Relacionamentos do ator L.

Fonte: Dados primários.

Portanto, considerando os dados da tabela anterior, é possível atribuir maior expansividade (*Size Out*) aos atores E, G, I e M e maior popularidade e prestígio (*Size In*) aos atores E, G, N, O e R.

De maneira similar à centralidade de grau, a centralidade de proximidade é calculada a partir dos relacionamentos de entrada e saída e seus indicadores são apresentados nas colunas *In Closeness* e *Out Closeness* da Tabela 3, a seguir.

TABELA 3 – Centralidade de Proximidade na Atuação em Redes

(Continua)

No.	Atores	<i>In Closeness</i> (%)	<i>Out Closeness</i> (%)
5	E	72,000	72,000
14	N	72,000	60,000
7	G	69,231	75,000
15	O	66,667	58,065
18	R	66,667	51,429
4	D	62,069	60,000
9	I	60,000	72,000
10	J	58,065	52,941
13	M	58,065	72,000
2	B	56,250	62,069
12	L	56,250	47,368
8	H	54,545	60,000
3	C	51,429	48,649
19	S	51,429	60,000

TABELA 3 – Centralidade de Proximidade na Atuação em Redes

(Conclusão)

No.	Atores	<i>In Closeness (%)</i>	<i>Out Closeness (%)</i>
11	K	50,000	54,545
17	Q	50,000	60,000
6	F	48,649	35,294
1	A	47,368	66,667
16	P	43,902	42,857

Fonte: Dados primários.

Os resultados obtidos mostram os atores E e N com a melhor capacidade de estabelecer conexões com os demais (*In Closeness*) e o ator G, em recebê-las (*Out Closeness*). Contudo, ao analisar a tabela como um todo, percebe-se que a maioria possui um indicador superior a 50%, o que sugere uma positiva estrutura de posicionamento da rede.

Ao avaliar a centralidade de intermediação, é possível identificar os principais atores que possuem o papel de estabelecer laços entre atores não conectados diretamente. Conforme mostrado na Tabela 4, os atores A, G e M se destacam com o maior número de intermediações (*Betweenness*), enquanto que F, P e S contam com um *Betweenness* igual a 0.

TABELA 4 – Centralidade de Intermediação na Atuação em Redes

No.	Atores	<i>Betweenness (%)</i>
5	E	44,070
7	G	41,941
13	M	36,217
10	J	26,219
2	B	20,374
14	N	14,582
9	I	12,846
4	D	12,527
18	R	11,095
11	K	10,343
8	H	8,267
15	O	7,303
12	L	5,261
17	Q	5,225
1	A	4,681
3	C	3,049
6	F	0,000
16	P	0,000
19	S	0,000

Fonte: Dados primários.

Pelos cálculos dos números de cliques presentes na rede de relacionamento, foi possível analisar a coesão do grupo e identificar a presença de subgrupos. No total, foram encontrados 23 subgrupos com conexões diretas e recíprocas entre seus atores, considerando apenas os cliques compostos por mais de dois integrantes, conforme mostrado na Tabela 5. A quantidade significativa de cliques sugere uma tendência de baixa coesão da rede e as duas primeiras linhas da tabela indicam a formação de um forte subgrupo composto pelos atores E, G, H, I, N, O e S comuns a ambos os cliques.

TABELA 5 – Cliques na Atuação em Redes

Clique	Atores
1	EGHINORS
2	DEGHINOS
3	EGIMNOR
4	EGIMNQR
5	ADEGNO
6	AEGNOR
7	ABDENO
8	BEMNO
9	DEHP
10	CGIMQ
11	CGL
12	CKMQ
13	CKL
14	ABFJ
15	BFJM
16	BJKM
17	JKL
18	JLR
19	AJR
20	JMR
21	BKMN
22	KMNQ
23	GLR

Fonte: Dados primários.

A segunda forma de analisar a coesão da rede foi através do número de n-clique encontrado. Essa análise considerou como fator de coesão as conexões diretas entre os atores ($n = 1$) e a distância geodésica máxima de dois cliques como maneira de estabelecer um laço ($n = 2$). Portanto, foram considerados coesos os atores que necessitam de, no máximo, um segundo ator para se relacionar com o restante da rede (2-cliques). Nesse contexto, foram encontrados três conjuntos de atores relacionados na Tabela 6. O baixo número de 2-cliques significa uma considerável coesão do grupo.

TABELA 6 – N-Cliques na Atuação em Redes

2-Cliques	Atores
1	A B C D E G H I J K L M N O Q R S
2	A B C D E F G I J K L M N O Q R
3	A B D E G H I M N O P Q R S

Fonte: Dados primários.

4.2.2 Cooperação

A Matriz 2 e a sua representação gráfica (FIG. 21) apresentadas a seguir foram geradas com o objetivo de verificar a existência e a intensidade da cooperação entre as pousadas da Serra do Cipó. A análise dos relacionamentos cooperativos baseou-se na frequência da realização de compartilhamento de publicidade, treinamento, compra de produtos, contratação de consultorias, compartilhamento de mão-de-obra, fretes, transportes e indicações de clientes. Originada a partir da tabulação das respostas da questão 2 do questionário de pesquisa (vide Apêndice A), a matriz de cooperação foi analisada considerando os mesmos critérios utilizados na seção 4.2.1.

MATRIZ 2 – Cooperação

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
E	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1
H	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
I	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
J	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0
N	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
O	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1
P	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
R	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
S	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0

Fonte: Dados primários.

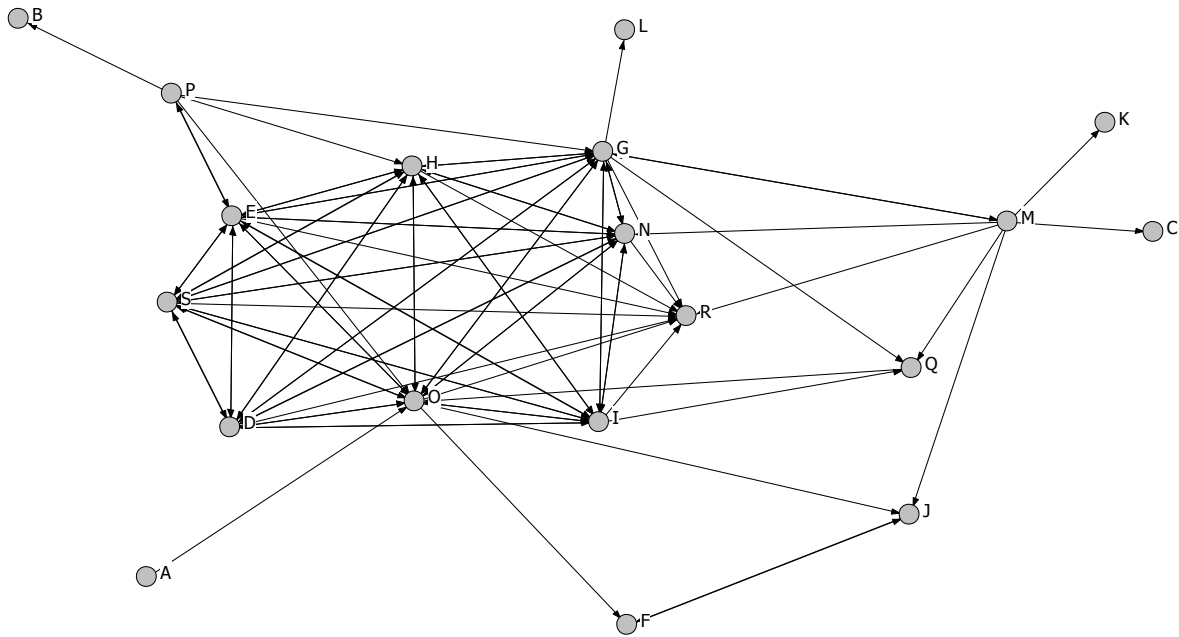


FIGURA 21 – Cooperação.

Fonte: Dados primários.

A partir dos dados apresentados anteriormente, observa-se 87 conexões entre os atores. Levando-se em consideração o número máximo de conexões possíveis, pode-se determinar a densidade da rede em 25,44%, indicando uma tendência de baixa cooperação entre as pousadas. Apesar da baixa densidade na rede de cooperação, não foi observada nenhuma fragmentação na rede, permitindo constatar a existência da cooperação, mesmo de forma indireta, entre todos os integrantes da amostra selecionada.

Ao analisar a centralidade de grau demonstrada na Tabela 7, é possível observar que os atores O e G se relacionam com a maioria da rede ($NrmDegree > 60\%$) e que C, L, K, B e A possuem relacionamento de cooperação apenas com uma pousada.

TABELA 7 – Centralidade de Grau na Cooperação

(Continua)

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree (%)</i>
15	O	13	72,222
7	G	12	66,667
5	E	9	50,000
8	H	9	50,000
9	I	9	50,000

TABELA 7 – Centralidade de Grau na Cooperação
(Conclusão)

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree (%)</i>
14	N	9	50,000
18	R	9	50,000
19	S	8	44,444
4	D	8	44,444
13	M	7	38,889
16	P	5	27,778
17	Q	4	22,222
10	J	3	16,667
6	F	2	11,111
3	C	1	5,556
12	L	1	5,556
11	K	1	5,556
2	B	1	5,556
1	A	1	5,556

Fonte: Dados primários.

Os graus de centralidade de saída e entrada são apresentados na Tabela 8. Mais uma vez, os atores G e O se destacam com os maiores *Size Out* e *Size In*. O ator R também se sobressai por receber uma significativa quantidade de relacionamento (*Size In* = 9) e possuir expansividade nula (*Size Out* = 0).

TABELA 8 – Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Cooperação

No.	Atores	<i>Size Out</i>	<i>Size In</i>
1	A	1	0
2	B	0	1
3	C	0	1
4	D	8	7
5	E	9	8
6	F	1	2
7	G	11	9
8	H	8	8
9	I	9	7
10	J	1	3
11	K	0	1
12	L	0	1
13	M	7	1
14	N	8	8
15	O	10	10
16	P	5	1
17	Q	1	3
18	R	0	9
19	S	8	7

Fonte: Dados primários.

Na Tabela 9 a seguir, é mostrada a centralidade de proximidade da rede, em que os atores J e F contam com os maiores *In Closeness* e O, G e E, com os maiores *Out Closeness*. Observa-se também baixo grau de *Closeness* (< 50%) no contexto geral da rede.

TABELA 9 – Centralidade de Proximidade na Cooperação

No.	Atores	<i>In Closeness</i> (%)	<i>Out Closeness</i> (%)
10	J	15,254	5,556
6	F	15,126	5,556
18	R	13,953	5,263
12	L	12,950	5,263
15	O	12,414	39,130
7	G	12,329	41,860
8	H	12,245	37,500
14	N	12,245	37,500
5	E	12,245	39,130
4	D	12,162	37,500
19	S	12,162	37,500
9	I	12,162	38,298
3	C	12,081	5,263
11	K	12,081	5,263
2	B	12,000	5,263
17	Q	11,765	29,508
13	M	11,538	36,735
16	P	11,465	36,000
1	A	5,263	40,000

Fonte: Dados primários.

Os indicadores de centralidade de intermediação mostrados na Tabela 10 indicam baixo percentual de *Betweenness* em relação ao total. Apenas um ator (G) conta com índice superior a 50% e outros nove (C, B, K, A, F, L, D, R e S), com um percentual igual a 0.

TABELA 10 – Centralidade de Intermediação na Cooperação

(Continua)

No.	Atores	<i>Betweenness</i> (%)
7	G	50,583
15	O	49,750
13	M	22,500
5	E	21,250
16	P	11,000
14	N	3,833
9	I	3,500
8	H	1,250
10	J	1,000
17	Q	0,333
3	C	0,000
2	B	0,000

TABELA 10 – Centralidade de Intermediação na Cooperação
(Conclusão)

No.	Atores	<i>Betweenness (%)</i>
11	K	0,000
1	A	0,000
6	F	0,000
12	L	0,000
4	D	0,000
18	R	0,000
19	S	0,000

Fonte: Dados primários.

No quesito coesão, foram extraídos da matriz relacional 6 cliques e 5 n-cliques (em que $n = 2$). Considerando somente os relacionamentos diretos e recíprocos (cliques) pode-se observar a presença de um subgrupo predominante formado pelos atores D, E, G, H, I, N, O, R e S (Tabela 11) e, ao incluir os relacionamentos indiretos, com no máximo dois caminhos geodésicos (2-cliques), encontram-se três subgrupos principais (Tabela 12). A reduzida quantidade de cliques e n-cliques indica tendência coesiva da rede.

TABELA 11 – Cliques na Cooperação

Clique	Atores
1	DEGHINORS
2	EGHOP
3	GIOQ
4	FJO
5	GMNR
6	GMQ

Fonte: Dados primários.

TABELA 12 – N-Cliques na Cooperação

2-Cliques	Atores
1	DEFGHIJMNOPQRS
2	CGJKMNQR
3	ADEFGHIJNOPQRS
4	DEGHILMNOPQRS
5	BEGHOP

Fonte: Dados primários.

4.2.3 Política de relacionamento

A política de relacionamento foi analisada a partir das respostas da terceira questão do questionário (vide Apêndice A) aplicado na pesquisa de campo, cuja tabulação deu origem à Matriz 3 e à sua respectiva representação gráfica, baseados nos mesmos critérios das seções anteriores, apresentadas a seguir. O objetivo desta análise foi identificar a existência e a intensidade da tendência de desenvolver uma política de relacionamento na rede, com a intenção de se fazer uma política de bom convívio por meio de apoios mútuos, acordos e negociações frequentes para o desenvolvimento.

MATRIZ 3 – Política de Relacionamento

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0
B	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
C	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
D	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1
H	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
I	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1
J	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
K	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1
L	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
M	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
N	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
O	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
P	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Q	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0
R	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
S	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0

Fonte: Dados primários.

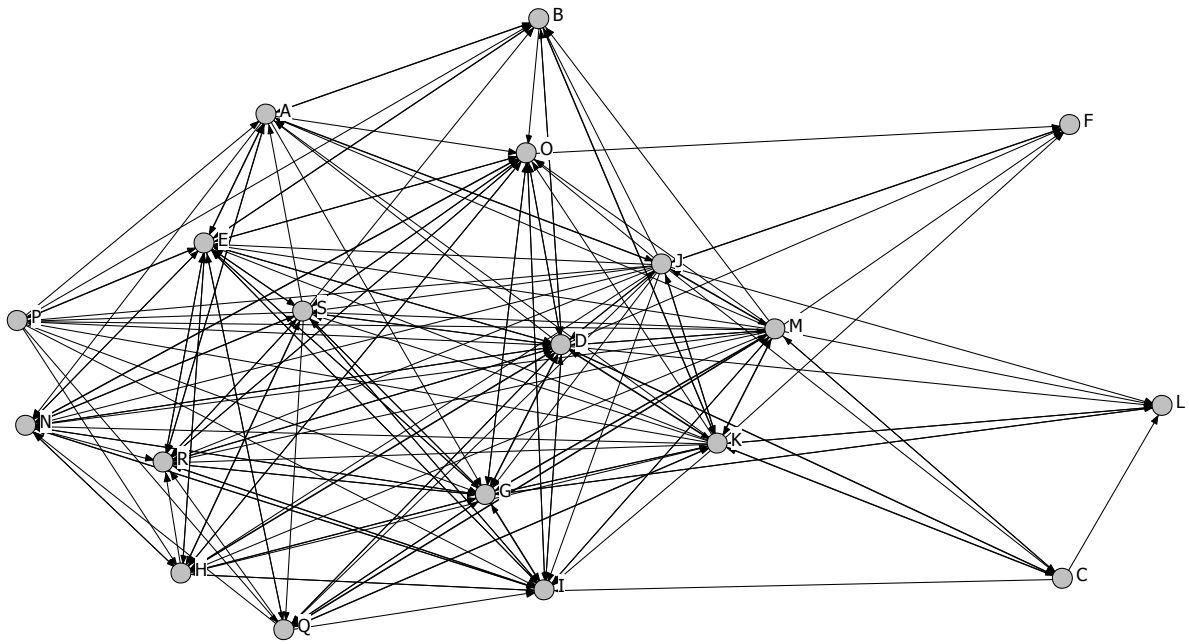


FIGURA 22 – Política de relacionamento.

Fonte: Dados primários.

Por meio da análise da Matriz 3 foi possível encontrar 184 laços entre os atores e constatar uma fragmentação igual a 0 na rede. A densidade foi calculada em 53,80%, sugerindo uma medida significativa de intensidade.

A centralidade de grau é mostrada na Tabela 13 e indica uma centralidade máxima dos atores J, K, M e D. Observa-se, também, que a maioria absoluta dos integrantes da rede possui centralização maior que 50%, o que permite presumir uma positiva tendência à realização da política de relacionamento.

TABELA 13 – Centralidade de Grau na Política de Relacionamento

(Continua)

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree (%)</i>
10	J	18	100,000
11	K	18	100,000
13	M	18	100,000
4	D	18	100,000
7	G	15	83,333
19	S	15	83,333
5	E	15	83,333
15	O	14	77,778
9	I	14	77,778

TABELA 13 – Centralidade de Grau na Política de Relacionamento

(Conclusão)

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree (%)</i>
14	N	13	72,222
18	R	13	72,222
1	A	12	66,667
8	H	12	66,667
16	P	12	66,667
17	Q	11	61,111
2	B	9	50,000
3	C	6	33,333
12	L	6	33,333
6	F	5	27,778

Fonte: Dados primários.

A Tabela 14 a seguir apresenta os graus de centralidade de saída e de entrada, em que os atores D, J, K e M estabelecem o maior número possível de conexões (*Size Out* = 18) e os atores E e G, o maior número de recepções (*Size In* = 15). Ao comparar os dois indicadores, percebe-se maior tendência de expansividade da rede em relação ao prestígio e à popularidade.

TABELA 14 – Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Política de Relacionamento

No.	Atores	<i>Size Out</i>	<i>Size In</i>
1	A	7	9
2	B	5	8
3	C	5	4
4	D	18	14
5	E	12	15
6	F	1	5
7	G	12	15
8	H	8	11
9	I	9	14
10	J	18	5
11	K	18	8
12	L	2	6
13	M	18	7
14	N	8	12
15	O	9	13
16	P	7	6
17	Q	8	8
18	R	7	13
19	S	12	11

Fonte: Dados primários.

A centralidade de proximidade é mostrada na Tabela 15, na qual é possível observar indicadores superiores a 50%, sugerindo positivo grau de *Closeness*. Os atores D, K, M e J se destacam com 100% de *Out Closeness* e os atores E e G, com o maior grau de *In Closeness* (86,714%).

TABELA 15 – Centralidade de Proximidade na Política de Relacionamento

No.	Atores	<i>In Closeness (%)</i>	<i>Out Closeness (%)</i>
5	E	85,714	75,000
7	G	85,714	75,000
4	D	81,818	100,000
9	I	81,818	66,667
15	O	78,261	66,667
18	R	78,261	62,069
14	N	75,000	64,286
19	S	72,000	75,000
8	H	72,000	64,286
1	A	66,667	62,069
11	K	64,286	100,000
17	Q	64,286	64,286
2	B	64,286	58,065
13	M	62,069	100,000
12	L	60,000	52,941
16	P	60,000	58,065
10	J	58,065	100,000
6	F	56,250	51,429
3	C	54,545	58,065

Fonte: Dados primários.

Os indicadores de centralidade de intermediação são apresentados na Tabela 16 e demonstram um *Betweenness* máximo de 39,863%, apontando tendência de baixa intermediação na rede. Além disso, observam-se dois atores com *Betweenness* igual a 0.

TABELA 16 – Centralidade de Intermediação na Política de Relacionamento

(Continua)

No.	Atores	<i>Betweenness (%)</i>
4	D	39,863
11	K	23,098
10	J	21,472
7	G	20,520
5	E	11,827
13	M	10,815
15	O	6,568
19	S	6,110
9	I	5,797
1	A	4,508

TABELA 16 – Centralidade de Intermediação na Política de Relacionamento

(Conclusão)

No.	Atores	<i>Betweenness (%)</i>
17	Q	2,555
18	R	2,043
2	B	1,955
8	H	1,099
14	N	1,069
6	F	0,500
12	L	0,200
3	C	0,000
16	P	0,000

Fonte: Dados primários.

A coesão da rede foi analisada por meio dos dados apresentados nas tabelas a seguir. Foi observada a presença de 12 cliques compostos por mais de seis atores cada um, sendo a maioria formada por um número superior a nove (Tabela 17). Ao considerar também os relacionamentos indiretos (Tabela 18), observa-se a ausência de subgrupos (2-clique = 1), indicando coesão total da rede por esse critério.

TABELA 17 – Cliques na Política de Relacionamento

Clique	Atores
1	DEGHIJKMNORS
2	DEGIJKMNQRS
3	DEGIJKMPQS
4	DEGHIJKMPS
5	ADEGJKMNORS
6	ADEGJKMPS
7	ABDEJKMOS
8	ABDEJKMPS
9	DFJKMO
10	CDIJKM
11	CDJKLM
12	DGJKLM

Fonte: Dados primários.

TABELA 18 – N-Cliques Política de Relacionamento

Clique	Atores
1	ABCDEFGHIJKLMNOPS

Fonte: Dados primários

4.2.4 Aprendizagem relacional

A partir das respostas da questão 4 do questionário (vide Apêndice A) aplicado na fase da coleta de dados, foi gerada a Matriz 4 e sua correspondente representação gráfica (FIG. 23), mostradas a seguir. O objetivo desse levantamento foi verificar a existência do aprendizado relacional entre as pousadas pesquisadas e a sua respectiva intensidade, considerando a adoção de ideias, comportamento estratégico e inovação em conjunto. Para essa análise, foram utilizados os mesmos critérios das seções anteriores.

MATRIZ 4 – Aprendizagem Relacional

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0
B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1
E	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
H	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1
I	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1
J	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
K	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
N	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1
O	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
P	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
Q	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1
S	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0

Fonte: Dados primários.

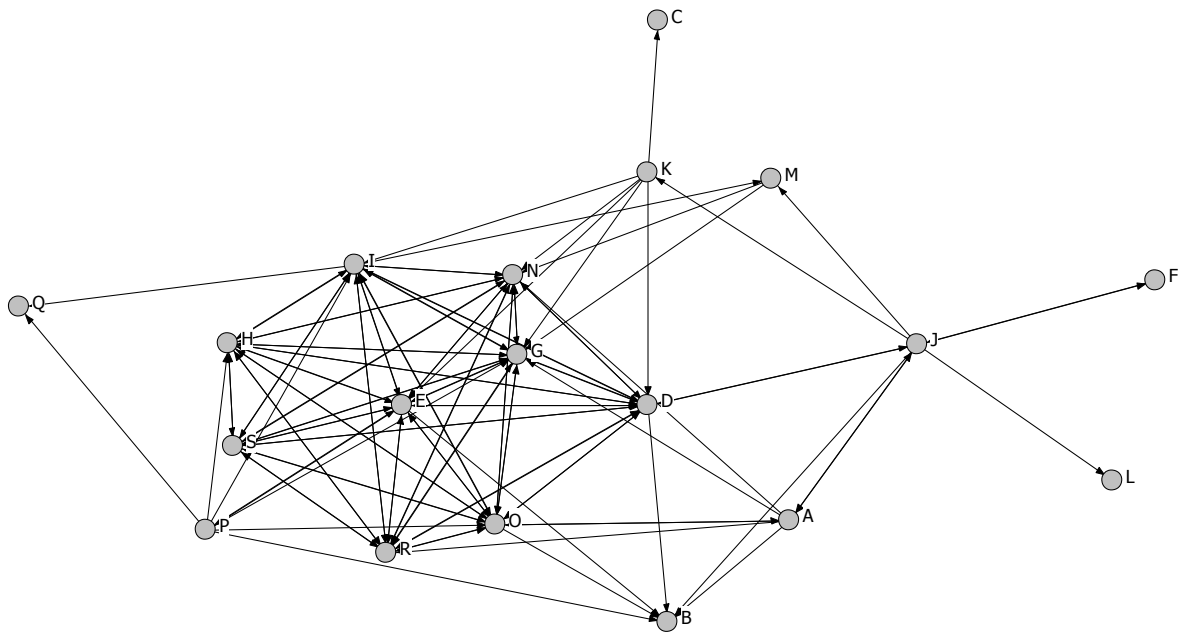


FIGURA 23 – Aprendizagem Relacional.

Fonte: Dados primários.

Ao esquadrihar a matriz de aprendizagem relacional mostrada anteriormente, pode-se observar 109 conexões entre os atores e fragmentação igual a 0. A densidade foi medida em 31,87%, indicando baixa intensidade da rede.

O grau de centralidade (*Degree*) variou de 1 a 12 conexões, indicando que nenhum ator atingiu o *NrmDegree* de 100%. O destaque foi para os atores I e G, com os maiores *degrees*, seguidos por O, D, E e N. Ao considerar o total da rede, a maioria dos atores apresentou *NrmDegree* inferior a 50%. A relação completa dos graus de centralidade é apresentada a seguir (Tabela 19).

TABELA 19 – Centralidade de Grau na Aprendizagem Relacional

(Continua)

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree</i> (%)
9	I	12	66,667
7	G	12	66,667
15	O	11	61,111
4	D	11	61,111
5	E	11	61,111
14	N	11	61,111
8	H	9	50,000
18	R	9	50,000

TABELA 19 – Centralidade de Grau na Aprendizagem Relacional
(Conclusão)

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree (%)</i>
19	S	8	44,444
16	P	7	38,889
11	K	7	38,889
10	J	7	38,889
2	B	6	33,333
1	A	6	33,333
13	M	4	22,222
17	Q	2	11,111
3	C	1	5,556
12	L	1	5,556
6	F	1	5,556

Fonte: Dados primários.

A centralidade do grau de saída e do grau de entrada é mostrada na Tabela 20. Os indicadores revelam um *Size Out* e um *Size In* iguais para os atores D, E, I e O, que contam ainda com o maior grau de centralidade. Portanto, pode-se considerá-los com o maior nível de expansividade, popularidade e prestígio na rede de aprendizagem relacional.

TABELA 20 – Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Aprendizagem Relacional

No.	Atores	<i>Size Out</i>	<i>Size In</i>
1	A	6	2
2	B	0	6
3	C	0	1
4	D	10	10
5	E	10	10
6	F	1	1
7	G	8	12
8	H	8	9
9	I	10	10
10	J	7	3
11	K	6	1
12	L	0	1
13	M	2	2
14	N	8	11
15	O	10	10
16	P	7	1
17	Q	0	2
18	R	8	9
19	S	8	8

Fonte: Dados primários.

A centralidade de proximidade é demonstrada na Tabela 21 e, ao analisar os indicadores, percebe-se baixo percentual de *In Closeness*, que não ultrapassa os 22%. Contudo, a

centralidade de proximidade de saída (*Out Closeness*) é superior a 50% para a maioria dos atores.

TABELA 21 – Centralidade de Proximidade na Aprendizagem Relacional

No.	Atores	<i>In Closeness (%)</i>	<i>Out Closeness (%)</i>
2	B	21,951	5,263
17	Q	20,000	5,263
7	G	19,355	54,545
14	N	19,149	54,545
4	D	19,149	66,667
9	I	18,947	58,065
15	O	18,947	58,065
5	E	18,947	58,065
8	H	18,750	54,545
18	R	18,750	54,545
19	S	18,557	54,545
12	L	18,182	5,263
13	M	17,647	37,500
10	J	17,476	58,065
1	A	17,308	54,545
16	P	16,667	46,154
3	C	16,216	5,263
11	K	15,652	54,545
6	F	15,517	37,500

Fonte: Dados primários.

A Tabela 22 a seguir apresenta a centralidade de intermediação da rede, com destaque para os atores J e D, que contam com *Betweenness* superior a 60%. Para os demais, o nível de intermediação foi considerado baixo, com o índice variando de 0 a 25%.

TABELA 22 – Centralidade de Intermediação na Aprendizagem Relacional

(Continua)

No.	Atores	<i>Betweenness (%)</i>
10	J	69,367
4	D	64,633
9	I	24,600
11	K	19,000
5	E	18,433
15	O	16,833
7	G	12,300
14	N	10,667
1	A	6,333
18	R	1,700
8	H	1,633
13	M	1,000
16	P	0,500
3	C	0,000

TABELA 22 – Centralidade de Intermediação na Aprendizagem Relacional

(Conclusão)

No.	Atores	<i>Betweenness</i> (%)
2	B	0,000
6	F	0,000
17	Q	0,000
12	L	0,000
19	S	0,000

Fonte: Dados primários.

A partir da análise das Tabelas 23 e 24 foi possível supor uma coesão moderada da rede, com a presença de 12 cliques e 4 n-cliques (em que $n = 2$). Apesar da quantidade de cliques encontrados, constata-se um número pequeno de atores na composição da maioria dos subgrupos. Considerando apenas os n-cliques, observa-se que a metade é composta por mais de 70% do total dos atores.

TABELA 23 – Cliques na Aprendizagem Relacional

Clique	Atores
1	DEGHINORS
2	EGHIOP
3	DEGIKN
4	GIMN
5	AGNOR
6	BDEO
7	BEOP
8	ABO
9	ABJ
10	BDJ
11	DJK
12	IPQ

Fonte: Dados primários.

TABELA 24 – N-Cliques na Aprendizagem Relacional

2-Cliques	Atores
1	ABDEGHIJKMNOPRS
2	ABDFJKLM
3	CDEGIJKN
4	BDEGHIJKMNOPQRS

Fonte: Dados primários.

4.2.5 Competição

A Matriz 5 e sua respectiva representação gráfica (FIG. 24) foram geradas através das respostas a questão 5 do questionário (vide Apêndice A) aplicado na pesquisa de campo com o objetivo de identificar a existência da competição na rede e sua intensidade por meio da frequência do comportamento competitivo. Os critérios para a análise dos dados foram os mesmos utilizados nas seções anteriores.

MATRIZ 5 – Competição

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
B	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
C	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
E	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0
F	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
H	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
J	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
N	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
O	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Q	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
R	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
S	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0

Fonte: Dados primários.

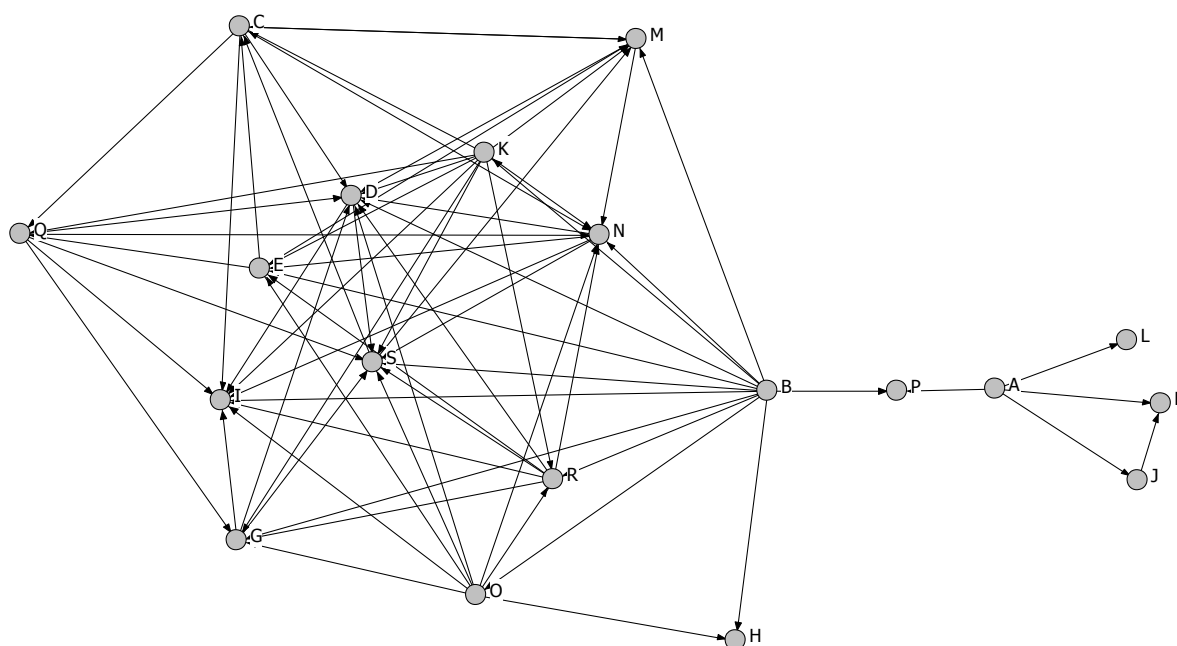


FIGURA 24 – Competição.

Fonte: Dados primários.

A partir da composição da Matriz 5 mostrada anteriormente, foi possível observar a presença de 68 laços conectando todos os atores e uma densidade na rede de apenas 19,88%. Com esses resultados, foi possível presumir a existência da competição e a sua baixa intensidade.

A centralidade de grau mostrada na Tabela 25 indica um *NrmDegree* máximo de 66,67% para o ator B, seguido por N, K e D, com 61,11%. Considerando a totalidade da tabela, observa-se que a maioria dos atores possui centralidade menor que 50%.

TABELA 25 – Centralidade de Grau na Competição
(Continua)

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree</i> (%)
2	B	12	66,667
14	N	11	61,111
11	K	11	61,111
4	D	11	61,111
19	S	10	55,556
15	O	9	50,000
9	I	9	50,000
18	R	9	50,000
3	C	8	44,444
17	Q	8	44,444
7	G	8	44,444

TABELA 25 – Centralidade de Grau na Competição
(Conclusão)

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree (%)</i>
5	E	8	44,444
13	M	7	38,889
1	A	4	22,222
6	F	2	11,111
16	P	2	11,111
8	H	2	11,111
10	J	2	11,111
12	L	1	5,556

Fonte: Dados primários.

A Tabela 26 a seguir apresenta os graus de centralidade de saída e de entrada, indicando a predominância de baixo número de relacionamento dos atores no contexto da competição. Observa-se a existência de vários *Size Out* e *Size In* iguais a 0, 1 e 2 e apenas dois atores (B e K) com *Size In* superior a 10.

TABELA 26 – Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Competição

No.	Atores	<i>Size Out</i>	<i>Size In</i>
1	A	4,00	0,00
2	B	12,00	0,00
3	C	5,00	4,00
4	D	2,00	9,00
5	E	3,00	5,00
6	F	0,00	2,00
7	G	3,00	5,00
8	H	0,00	2,00
9	I	0,00	9,00
10	J	1,00	1,00
11	K	10,00	1,00
12	L	0,00	1,00
13	M	3,00	5,00
14	N	4,00	7,00
15	O	8,00	1,00
16	P	0,00	2,00
17	Q	5,00	3,00
18	R	6,00	3,00
19	S	2,00	8,00

Fonte: Dados primários.

A centralidade de proximidade também obteve predominância de baixos indicadores, conforme mostra a Tabela 27 a seguir. O *In Closeness* contou com o máximo de 13,953% (ator I), enquanto o *Out Closeness*, 19,565% (ator B).

TABELA 27 – Centralidade de Proximidade na Competição

No.	Atores	<i>In Closeness (%)</i>	<i>Out Closeness (%)</i>
9	I	13,953	5,263
4	D	12,329	8,571
19	S	12,245	8,738
14	N	12,000	8,867
13	M	12,000	8,824
3	C	11,921	8,955
17	Q	11,688	8,955
5	E	11,613	8,867
7	G	11,613	8,696
18	R	6,250	9,836
6	F	5,882	5,263
16	P	5,882	5,263
8	H	5,882	5,263
11	K	5,556	11,111
15	O	5,556	12,245
12	L	5,556	5,263
10	J	5,556	5,556
2	B	5,263	19,565
1	A	5,263	6,667

Fonte: Dados primários.

A centralidade de intermediação é apresentada na Tabela 28 e indica baixa intermediação da rede. O *betweenness* máximo encontrado corresponde a 16,25%, enquanto que a maioria dos atores conta com percentual igual a 0.

TABELA 28 – Centralidade de Intermediação na Competição

No.	Atores	<i>Betweenness (%)</i>
19	S	16,250
3	C	13,000
17	Q	8,500
5	E	7,750
14	N	7,167
13	M	4,417
4	D	1,167
11	K	0,750
7	G	0,000
6	F	0,000
2	B	0,000
12	L	0,000
9	I	0,000
1	A	0,000
15	O	0,000
16	P	0,000
8	H	0,000
18	R	0,000
10	J	0,000

Fonte: Dados primários.

Ao analisar a Tabela 29 a seguir, pode-se observar a presença de 21 subgrupos, indicando tendência de baixa coesão da rede. Contudo, ao considerar os relacionamentos indiretos com no máximo dois caminhos geodésico (2-cliques), foram encontrados quatro subgrupos, sendo dois deles formados por 13 atores, invertendo, assim, a tendência negativa de coesão. A relação dos n-cliques é apresentada na Tabela 30.

TABELA 29 – Cliques na Competição

Clique	Atores
1	BDIKNR
2	BDKNRS
3	BDKMNS
4	BDGIKR
5	BDGKRS
6	BDINOR
7	BDNORS
8	BDGIOR
9	BDGORS
10	BEKMN
11	BEKNR
12	BENOR
13	BHO
14	AFJ
15	CDIKNQ
16	CDKNQS
17	CDKMNS
18	CEKMN
19	CEKNQ
20	DGIKQ
21	DGKQS

Fonte: Dados primários.

TABELA 30 – N-Cliques na Competição

2-Cliques	Atores
1	BDEGHIKMNOPRS
2	ABP
3	AFJLP
4	BCDEGIKMNOQRS

Fonte: Dados primários.

4.2.6 Fragmentação da rede

A Matriz 6 e a sua representação gráfica (FIG. 25) foram compostas pelas respostas da questão 6 do questionário (vide Apêndice A) aplicado na pesquisa de campo, objetivando identificar a tendência de fragmentação da rede e sua intensidade. Esse construto considerou a

frequência com que as pousadas tendem a reduzir a cooperação por meio da não cooperação direta, do não compartilhamento de oportunidades e recursos, e pela tendência a competir isoladamente. Os critérios utilizados nesta análise foram os mesmos das seções anteriores.

MATRIZ 6 – Fragmentação da Rede

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1
B	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1
C	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
E	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0
F	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1
G	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
H	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0
I	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0
J	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
K	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1
L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0
O	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0
P	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Q	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: Dados primários.

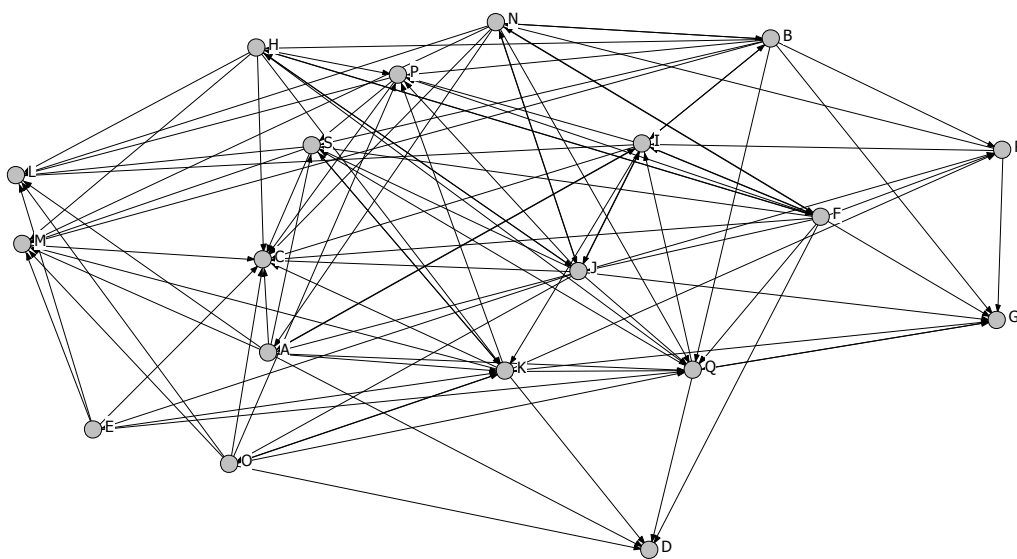


FIGURA 25 – Fragmentação da Rede.

Fonte: Dados primários.

O tamanho da rede foi calculado em 101 laços, com densidade de 29,35%, tendo como base os dados da Matriz 6 apresentada anteriormente. Apesar do reduzido número de ligações, não foi encontrado nenhum ator desconectado. Portanto, presume-se a possibilidade de ocorrer maior fragmentação da rede.

O grau de centralidade é mostrado na Tabela 31 e indica que a maioria dos atores conta com um *NrmDegree* a partir de 50%, sugerindo positiva tendência de centralidade. Os atores J, K e Q se destacam pelo maior potencial de fragmentação (*Degree* = 13) e os atores G (*Degree* = 5), E e D (*Degree* = 6), pelo menor.

TABELA 31 – Centralidade de Grau na Fragmentação da Rede

No.	Atores	<i>Degree</i>	<i>NrmDegree</i> (%)
10	J	13	72,222
11	K	13	72,222
17	Q	13	72,222
3	C	12	66,667
6	F	11	61,111
9	I	10	55,556
16	P	10	55,556
1	A	10	55,556
19	S	10	55,556
13	M	9	50,000
14	N	9	50,000
8	H	9	50,000
2	B	9	50,000
12	L	8	44,444
15	O	8	44,444
18	R	7	38,889
7	G	6	33,333
5	E	6	33,333
4	D	5	27,778

Fonte: Dados primários.

A Tabela 32 a seguir mostra os graus de centralidade de saída e de entrada, nos quais se destaca o ator C, com o maior *Size In* (12) e o menor *Size Out* (0). Tal situação sugere que o ator C é considerado pela maioria como um potencial fragmentador e que ele mesmo não considera ninguém mais com a mesma característica. O ator E também se sobressai com a menor tendência para fragmentação através do *Size In* igual a 1.

TABELA 32 – Centralidade de Grau de Saída e Grau de Entrada na Fragmentação da Rede

No.	Atores	Size Out	Size In
1	A	8	3
2	B	9	2
3	C	0	12
4	D	0	5
5	E	5	1
6	F	11	3
7	G	1	6
8	H	8	3
9	I	8	6
10	J	12	4
11	K	9	6
12	L	0	8
13	M	1	8
14	N	8	4
15	O	7	2
16	P	3	7
17	Q	4	10
18	R	3	4
19	S	4	7

Fonte: Dados primários.

A centralidade de proximidade mostrada na Tabela 33 indica um *In Closeness* variando entre 15 e 30%, representando baixa tendência de centralidade de entrada. Porém, ao se analisar a centralidade de saída, observa-se um *Out Closeness* de até 75%.

TABELA 33 – Centralidade de Proximidade na Fragmentação da Rede

No.	Atores	In Closeness (%)	Out Closeness (%)
3	C	30,508	5,263
13	M	22,500	5,556
12	L	22,500	5,263
4	D	21,429	5,263
17	Q	18,947	48,649
19	S	18,367	37,500
16	P	18,367	29,032
11	K	18,182	51,429
7	G	18,182	33,333
9	I	17,822	64,286
18	R	17,308	47,368
15	O	16,667	47,368
14	N	16,514	64,286
10	J	16,514	75,000
6	F	16,364	72,000
1	A	16,364	58,065
2	B	16,071	62,069
8	H	15,126	62,069
5	E	15,000	47,368

Fonte: Dados primários.

Os indicadores de centralidade de intermediação são demonstrados na Tabela 34 a seguir e apresentam tendência de baixo *Betweenness* entre os atores, em que a maioria conta com o percentual de apenas um dígito e D, L e C com um percentual igual a 0.

TABELA 34 – Centralidade de Intermediação na Fragmentação da Rede

No.	Atores	<i>Betweenness</i> (%)
9	I	64,404
11	K	45,426
17	Q	44,419
10	J	28,850
19	S	23,592
18	R	18,750
14	N	17,604
6	F	10,969
2	B	8,000
1	A	4,011
8	H	3,692
16	P	1,808
15	O	1,125
7	G	0,726
5	E	0,458
13	M	0,167
4	D	0,000
12	L	0,000
3	C	0,000

Fonte: Dados primários.

A coesão da rede foi analisada através das tabelas a seguir, nas quais foi possível observar a presença de 63 cliques compostos por, no máximo, cinco atores (Tabela 35), indicando a coesão não-representativa na rede. Porém, ao considerar os relacionamentos indiretos pelo critério do 2-cliques, verifica-se a presença de apenas dois grupos (Tabela 36), o que demonstra significativa coesão.

TABELA 35 – Cliques na Fragmentação da Rede

(Continua)

Clique	Atores
1	CFIJP
2	CFHJP
3	CFJPS
4	CFJN
5	CEJ
6	ACIJ
7	ACJN
8	ACJS
9	CJOP

TABELA 35 – Cliques na Fragmentação da Rede

(Continua)

Clique	Atores
10	FGJQ
11	FGJR
12	FHJQ
13	FIJQ
14	FJNQ
15	FJQS
16	AIJQ
17	AJNQ
18	AJQS
19	JOQ
20	EJQ
21	FJNR
22	FIJR
23	BHQ
24	BIQ
25	BNQ
26	BGQ
27	BQS
28	BHM
29	BMN
30	BMS
31	BHP
32	BIP
33	BPS
34	BNR
35	BIR
36	BGR
37	ADKQ
38	DKOQ
39	DFQ
40	ACKMS
41	CEKM
42	CHKM
43	CKMO
44	ACIK
45	CIKP
46	CHKP
47	CKOP
48	CKPS
49	GKQ
50	GKR
51	AIKQ
52	AKQS
53	EKQ
54	HKQ
55	IKR
56	ILP
57	LOP
58	HLP
59	LPS

TABELA 35 – Cliques na Fragmentação da Rede

(Conclusão)

Clique	Atores
60	A I L
61	A L N
62	A L S
63	A C M N

Fonte: Dados primários.

TABELA 36 – N-Cliques na Fragmentação da Rede

2-Cliques	Atores
1	A B C D E F H I J K L M N O P Q R S
2	A B C D E F G H I J K M N O P Q R S

Fonte: Dados primários.

4.2.7 Quadro-resumo

O quadro-resumo mostrado a seguir (Quadro 10) oferece uma síntese dos resultados das análises realizadas nas seções anteriores e permite uma comparação entre os indicadores de cada construto, oferecendo um incremento na interpretação geral das redes de relacionamento.

QUADRO 10 – QUADRO RESUMO DOS INDICADORES DE REDE

Indicadores	Atuação em Redes	Cooperação	Política de Relacionamento	Aprendizagem Relacional	Competição	Fragmentação da Rede
Tamanho	126	87	184	109	68	101
Fragmentação	0	0	0	0	0	0
Densidade	36,84%	25,44%	53,80%	31,87%	19,88%	29,53%
Subgrupo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clique	23	6	12	12	21	63
2-Cliques	3	5	1	4	4	2

Fonte: Dados primários.

Por meio dos dados apresentados, foi possível verificar a inexistência do indicador de fragmentação nas matrizes geradas, demonstrando que o total da amostra estudada se conecta direta ou indiretamente entre si. Com essa característica, supõe-se a presença de todos os construtos entre as pousadas da Serra do Cipó e confirma-se a suposição da atuação em rede. Porém, com densidade superior à da cooperação, o construto de fragmentação da rede apresenta potencial positivo de crescimento. Observa-se também que a política de relacionamento se destacou com a maior densidade e, considerando o método de 2-Cliques,

com a maior coesão. A competição obteve o percentual mais baixo de densidade, apesar da possibilidade de crescimento indicado por um 2-Cliques = 4. No quesito cooperação, observou-se a segunda mais baixa densidade das redes, juntamente com a menor colisão (2-Cliques = 5), apontando para a subutilização da tendência positiva de se fazer política de relacionamento aliada à baixa intensidade de competição, tão propícia à realização de atividades colaborativas. Ao comparar os tamanhos da rede de cooperação e aprendizagem relacional, observa-se maior número de laços nos relacionamentos de aprendizado em relação à cooperação, sugerindo que a aprendizagem pode ocorrer também em situações de não-cooperação direta, como, por exemplo, na atuação em redes ou até mesmo na competição. A relação entre os construtos será apresentada na seção 4.6.

4.3 Postura estratégica

A postura estratégica das pousadas pesquisadas foi analisada a partir das respostas da questão 7 do questionário mostrado no Apêndice A e contou com cinco argumentos relacionados aos construtos cooperação e competição. As opções de respostas foram baseadas na escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (concordo totalmente com o argumento) a 5 (discordo totalmente do argumento). A tabulação completa dos dados é apresentada no Apêndice E e a totalização das frequências de repostas, demonstrada na Tabela 37 a seguir.

TABELA 37 – Postura Estratégica

Argumentos	CT	→	→	→	DT
	1	2	3	4	5
(1) Considero a cooperação muito melhor que a competição.	79%	11%	5%	0%	5%
(2) Acredito que as empresas preferem muito mais atuar em um sistema de competição do que de modo colaborativo.	37%	5%	26%	16%	16%
(3) Considero que a competição é o fator que mais motiva as empresas para alcançar desempenho superior.	37%	11%	26%	5%	21%
(4) Em uma região onde há muitos competidores, a melhor forma de sobrevivência da empresa é a cooperação.	84%	5%	5%	0%	5%
(5) Quando se compete necessita-se de mais estratégia do que quando se atua de forma colaborativa.	79%	5%	11%	0%	5%
(6) Quando se está atuando em determinada região há grande necessidade de atuar de forma colaborativa.	68%	16%	11%	5%	0%

Fonte: Dados primários.

Obs: CT = Concordo Totalmente e DT = Discordo Totalmente

Ao examinar as frequências de respostas, observa-se a importância atribuída à cooperação, em que 79% dos entrevistados preferem cooperar a competir (argumento 1) e 84% acham que a melhor forma de sobreviver em um ambiente de alta competição é através da cooperação (argumento 4). O argumento 6 ratifica as observações anteriores e mostra que 68% do total da amostragem concordam com a necessidade de atuar de forma colaborativa quando se está inserido em um aglomerado territorial. Tais constatações permitem confirmar a suposição da possibilidade de coexistência entre cooperação e competição em um mesmo contexto.

Apesar da tendência positiva de cooperação, apenas 16% dos respondentes discordaram totalmente do argumento de que as empresas preferem atuar em um sistema de competição do que em um modelo colaborativo (argumento 2) e 79% consideraram a necessidade da adoção de mais estratégia quando se está competindo (argumento 5). Ao serem apresentados ao argumento de que a competição é o fator que mais motiva as empresas para alcançar um desempenho superior (argumento 3), as opiniões divergiram.

4.4 Entrevistas

A realização das entrevistas semiestruturadas objetivou complementar as análises provenientes das pesquisas quantitativas de modo a oferecer novas evidências sobre a estrutura de relacionamento entre as pousadas da Serra do Cipó, tendo como foco inicial a cooperação e a competição. No decorrer desta seção, foram transcritos trechos das entrevistas como forma de apresentar, na íntegra, a opinião dos pesquisados.

A maioria absoluta considerou a cooperação importante para seus negócios e também para a região como um todo. Ficou evidente que a cooperação é considerada positiva e que deveria ser mais incentivada na região.

“Estamos concorrendo com o destino e não com as pousadas locais [...] concorreremos com Ouro Preto e Diamantina, por exemplo. Considero as pousadas da Serra como parceiras.”
(Informação verbal)

“O importante é ser parceiro.” (Informação verbal)

“É preciso na Serra uma maior educação dos empresários no sentido de cooperar.”
(Informação verbal)

A existência da cooperação foi evidenciada através do compartilhamento de recursos e ações realizadas em conjunto, como, por exemplo, o empréstimo de toalhas de banho, roupas de cama, alimentos e compras coletivas. Porém, esse tipo de atitude foi descrito por apenas dois entrevistados, reforçando a tendência de baixa intensidade das atitudes cooperativas identificada na pesquisa quantitativa (vide seção 4.2.2).

“Certa vez, a gente comprou, juntamente com outra pousada, dois refrigeradores. Assim, a gente conseguiu um desconto do fornecedor e um frete mais barato.” (Informação verbal)

Durante as entrevistas pode-se constatar a presença de um grupo mais coeso (também identificado na pesquisa quantitativa) e formalizado, constituído pelas dez maiores pousadas da região, cujo principal objetivo é promover a Serra do Cipó como destinação turística e compartilhar investimentos com publicidade e propaganda. Segundo os entrevistados, na ocasião da formação do grupo, todas as pousadas foram convidadas a participar.

“Existe sim uma forma de associativismo na Serra de Cipó [...] é uma associação formada pelas dez maiores pousadas.” (Informação verbal)

Apesar de a associação estar aberta à participação de qualquer pousada, verificou-se a exigência de um pagamento mensal como forma de se tornar membro. De acordo com os entrevistados (não-participantes da associação), tal fato inviabilizou o ingresso das pousadas menores devido ao alto valor cobrado. Dessa maneira, formou-se um subgrupo dentro da rede de relacionamento criticado por aqueles que estão de fora por incentivar a fragmentação do processo cooperativo da região.

“Aqui na Serra existem pousadas de diferentes níveis e isso gera receio de aproximação.”
(Informação verbal)

“A política de boa vizinhança existe da gente em relação aos outros, mas não dos outros em relação à gente.” (Informação verbal)

“Eu não tenho condições financeiras para participar da associação.” (Informação verbal)

“Fui convidado para participar da associação, mas não aceitei devido ao alto custo.”
(Informação verbal)

“Existem muitas questões políticas na Serra (referindo-se à associação) que dificultam a cooperação.” (Informação verbal)

“O que existe aqui na Serra do Cipó é uma grande panela (referindo-se à associação).”
(Informação verbal)

“Quem está fora da associação se sente inferiorizado e tende a não cooperar com ela.”
(Informação verbal)

“Aqui na Serra existe uma separação entre os ricos e os pobres [...] com objetivos diferentes [...] enquanto que para os ricos as pousadas são apenas um investimento, para nós, os pobres, são a única maneira de sobrevivência.” (Informação verbal)

Mesmo evidenciando a presença de um subgrupo entre as pousadas, observou-se que ele, por si só, não representa o único motivador da não-cooperação. As pousadas menores (não pertencentes ao subgrupo) também contribuem de alguma forma para a possibilidade de fragmentação da rede.

“Todos querem cooperar. Mas na hora de investir na cooperação, são poucos os que contribuem efetivamente.” (Informação verbal)

“[...] na hora de investir recurso (financeiro) ninguém quer.” (Informação verbal)

“A gente até tenta organizar reuniões de tempo em tempo (entre as pousadas não pertencentes ao subgrupo) [...], mas são poucas as pessoas que comparecem com frequência.” (Informação verbal)

“Existe pouca cooperação na Serra do Cipó [...] a cooperação que existe é de poucas pousadas.” (Informação verbal)

“O relacionamento entre a maioria das pousadas daqui é muito pela afinidade pessoal [...] é tudo muito amador.” (Informação verbal)

“A Serra do Cipó é carente de cooperação.” (Informação verbal)

Indagados sobre a possibilidade da coexistência entre cooperação e competição na região da Serra do Cipó, a maior parte dos pesquisados concordou com o argumento. Porém, um dos respondentes foi categórico ao afirmar que a cooperação só predomina quando for do interesse de cada um.

“Aqui na Serra [...], quando as pousadas estão cheias e todo mundo está ganhando dinheiro, o que predomina é a cooperação. Mas quando a Serra está vazia, o que predomina é a competição.” (Informação verbal)

4.5 Dados específicos

Os dados específicos foram coletados mediante respostas das questões 8 e 9 do questionário apresentado no apêndice A. O objetivo desse levantamento foi analisar individualmente as pousadas participantes da pesquisa quanto ao número de colaboradores e ao tempo de atuação na região. Dessa maneira, pretendeu-se encontrar evidências do tamanho das empresas e confirmar o enquadramento delas na categoria das MPEs. Quanto ao tempo de atuação, procurou-se determinar a significância da presença de cada pousada na região, de modo a verificar o potencial de relacionamento da rede baseado no tempo de convivência entre elas. A Tabela 38 mostra o resultado da tabulação dos dados apresenta no Apêndice F.

TABELA 38 – Dados específicos

	Menos de 5	Entre 6 e 10	Mais de 10
Tempo de atuação (anos)	26%	37%	37%
Número de colaboradores	53%	21%	26%

Fonte: Dados primários.

Ao analisar a tabela anteriormente apresentada, constata-se que a maioria das pousadas (74%) possui mais de cinco anos de atuação na Serra do Cipó e que 74% contam com até dez colaboradores. Com esse resultado, confirma-se, na amostragem selecionada, a suposição da

presença de MPEs com tempo suficiente de funcionamento para desenvolver atividades em rede.

4.6 Teste do Modelo Hipotético

Objetivando testar o modelo hipotético apresentado na seção 2.4, foi analisada a relação entre os construtos propostos como forma de encontrar evidências da aceitação, ou não, das hipóteses formuladas. Para isso, utilizou-se as matrizes relacionais mostradas no Apêndice D e mediante o recurso “Análise dos Dados / Regressão” presente no *software* Microsoft Excel 2007, chegou-se aos cálculos da estatística regressiva utilizada como parâmetro de relação.

A análise de regressão iniciou-se com a condensação das matrizes de relacionamento, somando-se os valores de cada coluna de modo a formar uma linha totalizadora, que, posteriormente, foi dividida pelo número de pousadas participantes, chegando-se a uma média aritmética dos valores (um exemplo dos cálculos é apresentado no Apêndice G). A partir das médias encontradas, aplicou-se a análise de regressão linear, considerando as hipóteses de relação, cujos resultados são demonstrados no Quadro 11.

QUADRO 11 – RESULTADO DAS ANÁLISES DE REGRESSÃO

Hipótese	Construto	r2	r2 ajustado	Stat t	gl	β_1	Vl. crítico de t	Hipótese
H1	Atuação em Rede Cooperação	0,8159	0,8050	8,6793	17	0,8511	2,1098	Não rejeitada
H2	Cooperação Política de Relacionamento	0,8612	0,8530	10,2692	17	0,9091	2,1098	Não rejeitada
H3	Cooperação Aprendizagem Relacional	0,9100	0,9047	13,1124	17	0,7971	2,1098	Não rejeitada
H4	Aprendizagem Relacional Fragmentação da Rede	0,2870	0,2450	(2,6156)	17	(0,7952)	2,1098	Não rejeitada
H5	Fragmentação da Rede Competição	0,0238	(0,0336)	0,6438	17	0,1567	2,1098	Rejeitada
H6	Cooperação Competição	0,1936	0,1461	2,0200	17	0,5544	2,1098	Rejeitada
H7	Competição Atuação em Rede	0,1762	0,1277	1,9066	17	0,3535	2,1098	Rejeitada

Fonte: Dados primários.

Para cada hipótese de relação, foi calculado o coeficiente de determinação mostrado na coluna r2 e r2 ajustado, que, de acordo com Malhotra (2001), mede a intensidade da associação entre duas variáveis, podendo resultar em um valor de 0 a 1. Quanto mais próximo de 1 for o

coeficiente, maior será a relação. Os valores também podem variar negativamente, indicando relação inversa. O r^2 ajustado difere do r^2 por considerar o tamanho da amostra analisada.

O teste de significância estatística da regressão linear deu-se por meio da comparação entre o valor calculado de t e seu respectivo valor crítico. A estatística t é utilizada para testar a hipótese nula de que não existe relação linear entre duas variáveis. Caso a hipótese seja nula ($H_0: \beta = 0$) implica a inexistência de qualquer relação (MALHOTRA, 2001). No Anexo A, é possível encontrar o valor crítico de t em 2,1098, considerando grau de liberdade (gl) de 17 graus e $\alpha = 0,025$ para um teste bicaudal. Dessa maneira, se t for maior do que o seu valor crítico, rejeita-se a hipótese nula ($H_0: \beta \neq 0$) e considera-se, como significativa, a relação linear (hipótese não rejeitada). Caso contrário, quando t for menor que o seu valor crítico, a hipótese é rejeitada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Mediante a apresentação da análise dos dados realizada na seção 4, é possível afirmar que o objetivo geral proposto para este trabalho foi plenamente alcançado, oferecendo uma descrição da estrutura de relacionamento entre as pousadas localizadas na Serra do Cipó. Ao encontrarem evidências que satisfazem aos requisitos dos objetivos específicos e do modelo hipotético, foi possível chegar às seguintes considerações:

- **Atuação em redes:** pode-se confirmar a premissa inicial de atuação em redes entre as pousadas estudadas e constatar que, de forma direta ou indireta, todos os atores estão conectados. Ficou claro que a presença de um aglomerado territorial turístico de micro e pequenas empresas, na região da Serra do Cipó, foi essencial para a formação de uma rede de relacionamento, e que isso pode trazer benefícios aos seus integrantes. Porém, ao se observar a moderada intensidade da rede, percebeu-se uma subutilização do seu potencial. Entretanto, com uma boa coesão e centralidade, apoiado por uma considerável intenção de política de relacionamento, formou-se um propício ambiente para o desenvolvimento e o fortalecimento das relações interorganizacionais como forma de se oferecer uma quantidade maior e melhor de produtos turísticos e, conseqüentemente, um incremento na lucratividade da região.
- **Cooperação:** verificou-se a cooperação na rede de relacionamento, porém, com a presença de um subgrupo predominante, formado pelas maiores pousadas da região. Tal estrutura pode indicar um empecilho ao desenvolvimento das atividades cooperativas, uma vez que os esforços individuais tenderão a considerar grupos específicos, e não a rede como um todo. Um indício dessa premissa pôde ser observado pela baixa intensidade e coesão da rede. Também foi possível constatar a presença do subgrupo mediante a análise das entrevistas semiestruturadas. De acordo com os entrevistados, a existência de um grupo principal, formado pelas maiores pousadas, gera um clima de não cooperação. Apesar disso, e, independentemente da baixa coesão da rede, a maioria absoluta dos entrevistados considerou a cooperação importante para a região e para a manutenção e a evolução dos seus negócios. Esse

fato vem corroborar com o referencial teórico que ressalta os benefícios da cooperação, principalmente, entre as MPEs. Portanto, fica evidente que a cooperação deve ser incentivada e melhor desenvolvida entre as pousadas presentes no aglomerado turístico da Serra do Cipó. A favor desta necessidade, destaca-se o grande potencial no desenvolvimento de atividades cooperativas, caracterizado por uma moderada atuação em redes, uma considerável intenção de política de relacionamento e uma baixa densidade de competição. Ao ser analisada a relação entre os construtos atuação em rede e cooperação, confirmou-se a hipótese de que quanto maior a atuação em redes, maior a cooperação. Dessa forma, um primeiro passo no incremento da cooperação, poderia ser o aumento da intensidade na atuação em redes entre as pousadas.

- **Política de relacionamento:** verificou-se a presença de significativa intenção de se desenvolver uma política de relacionamento, sendo, este, o único construto atingindo o grau máximo de coesão (método 2-cliques), e a maior intensidade. Tal fato indica para uma disposição em serem criados e mantidos relacionamentos interorganizacionais, podendo isto levar ao fortalecimento da atuação em redes e da cooperação. A hipótese da relação positiva entre a cooperação e a política de relacionamento foi confirmada, demonstrando que quanto maior a cooperação, maior a intenção de se desenvolver uma política de relacionamento. Pelas características similares e complementares de ambos os construtos, pode-se supor, ainda, na existência de um ciclo de desenvolvimento, em que ambos os construtos se beneficiam por influência de apenas um. Ou seja, o aumento da cooperação pode levar ao aumento da política de relacionamento e vice-versa.
- **Aprendizagem relacional:** o aprendizado relacional foi constatado na rede de relacionamento e atingiu o maior coeficiente de determinação (r^2) em relação ao construto cooperação. Assim, é possível afirmar que, quanto maior a cooperação, maior o aprendizado. Apesar disso, os dados analisados apontam para a presença do aprendizado relacional mesmo em situações de não cooperação. Tal fato se apoia na intensidade do aprendizado ser maior que da cooperação. Deste modo, bastaria uma formação de aglomeração territorial no turismo para dar início ao processo de aprendizado. Fleury e Fleury (1997) ratificam essa possibilidade ao afirmarem que, com a observação das experiências realizadas por outras organizações, é possível

constituir um importante caminho para o aprendizado. De maneira similar, Carstens e Machado-da-Silva (2006) utilizam-se do conceito de isomorfismo mimético como forma de viabilizar a transferência do conhecimento. Presume-se, portanto, independente da sua origem, o positivo potencial de crescimento da aprendizagem relacional. Observou-se, ainda, que, quanto menor for o aprendizado relacional, maior a tendência de fragmentação da rede.

- **Competição:** pode-se afirmar que a competição está presente entre as pousadas da Serra do Cipó, porém, com baixa intensidade e sem relação com a cooperação, a fragmentação e a atuação em redes. Tais características indicam para a neutralidade da competição como influenciadora da atual postura estratégica adotada pelas empresas. Neste contexto, observa-se, além da cooperação, um ambiente de indiferença nos relacionamentos. Contudo, a baixa competição pode, também, gerar um comportamento de acomodação, de modo a prejudicar o desempenho do aglomerado no longo prazo.
- **Fragmentação da rede:** ao ser analisada a intenção de fragmentação da rede de relacionamento, observou-se a sua presença com uma intensidade superior à intensidade da cooperação. Tal fato indica para uma necessidade de maiores esforços no desenvolvimento e no fortalecimento das atividades cooperativas. Considerando a suposição de que quanto menor o aprendizado relacional, maior a tendência de fragmentação, o aprendizado poderia ser um eficiente meio de incremento para a convergência da rede.

5.2 Limitações

Apesar dos esforços na realização da pesquisa de campo e nas análises dos dados coletados, embasados sempre em referencial teórico consistente e em metodologia científica, algumas limitações devem ser observadas. Primeiramente, considera-se a unidade de análise como restrita e específica da região da Serra do Cipó, não permitindo a generalização das conclusões obtidas para outras destinações turísticas ou demais setores com características de aglomeração territorial. Quanto à amostra da pesquisa, foi escolhida por adesão e representa apenas parte das pousadas atuantes na região, significando que as opiniões dos pesquisados não representa, necessariamente, a unanimidade da população. E, finalmente, observa-se que,

por solicitação de alguns pesquisados, o questionário de pesquisa foram respondidos sem a presença do pesquisador, impossibilitando a certificação de que as perguntas foram compreendidas em sua totalidade.

5.3 Recomendações futuras de pesquisa

Tendo em vista o modelo hipotético proposto, constatou-se que algumas hipóteses não apresentaram significância estatística. Porém, baseado na literatura, acredita-se na existência de relação entre os construtos rejeitados, o que possibilita a realização de novas pesquisas com diferentes atores. Além disso, recomenda-se o estudo da estrutura de relacionamento em outros aglomerados turísticos, de modo a procurar evidências de padrões de comportamentos interorganizacionais. Uma pesquisa comparativa entre dois ou mais aglomerados também seria bastante útil para novas conclusões.

REFERÊNCIAS

ALEJANDRO, V. A. O; NORMAN, A. G. **Manual Introdutório à Análise de Redes Sociais**, 2005. Disponível em: <<http://www.aprende.com.pt>>. Acesso em: dez. 2008.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANDRIGHI, F. F; HOFFMANN, V. E. Aglomeração Territorial no Turismo: uma avaliação dos atores sociais na destinação turística de Urubici/SC. **Cultur: Revista de Cultura e Turismo**, Santa Cruz, n. 02, jul. 2008.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 2005. 214 f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BALESTRIN, A; FAYARD, P. Redes interorganizacionais como espaço de criação de conhecimento. In: XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Atibaia: ANPAD, 2003.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. A Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**. v.8, p.203-227, 2004.

BALESTRIN, A; VARGAS, L. M. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento das PMEs. In: XXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Atibaia: ANPAD, 2003.

BARBOSA, M. A. C; ZAMBONI, R. A. **Formação de um cluster em torno do turismo de natureza sustentável em Bonito – MS**. Brasília: IPEA e CEPAL, 2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td_772.pdf>. Acesso em: 28 set. 2009.

BARRINGER, B, R; HARRISON, J. S. Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships. **Journal of Management**. V. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. 2 ed. São Paulo: Senac, 1998.

BORGATTI, S. P; EVERETT, M. G; FREEMAN, L. C. **UCINET 6 for Windows: User's Guide**. Natick: Analytic Technologies, 2002.

BRASIL. IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis. **Parque Nacional**. Disponível em: <<http://www.ibama.gov.br>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

BRASIL. IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Economia do Turismo: Uma perspectiva macroeconômica 2000-2005**, 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estatística Básica de Turismo: Brasil**. Brasília, 2008. Disponível em: <<http://www.braziltour.com>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

BRASIL. Portal Brasileiro do Turismo. Ministérios do Turismo. **Sobre o Brasil**. Disponível em: <<http://www.braziltour.com>>. Acesso em: 30 abr. 2009.

CÂNDIDO, G. A, ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: EnANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais**, Florianópolis: ANPAD, 2000.

CARSTENS, D. D. S. **Estrutura de Relacionamentos Interorganizacionais e estratégias das empresas da rede Hiperfarma**. 2005. 249 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Mestrado em Administração, Departamento de Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

CARSTENS, D. D. S; MACHADO-DA-SILVA, C. Estratégia e estrutura de relacionamento na rede de empresas *Alpha*. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006.

CASAROTTO FILHO, N; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:** estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; 1)

CASTRO, M. A. S. **Papel, importância e aplicação das estratégias competitivas genéricas:** estudo de caso na indústria de açúcar. 2006. 165 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CLAUSEWITZ, C. V. **On War** (1832), Harmondsworth, Penguin, 1968.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESCUBRA MINAS (Minas Gerais). Senac - MG. Disponível em: <<http://www.descubraminas.com.br/>>. Acesso em: 4 maio 2009.

DIAS, A. T. **Competição, orientação estratégica e desempenho em ambiente turbulento:** uma abordagem empírica. 2004. 142 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

EWI - EPLERWOOD INTERNATIONAL (Brasil). Instituto Estrada Real. **Diagnóstico Turismo de Natureza:** Destino Serra do Cipó Estrada Real. Minas Gerais. Brasil. Disponível. Belo Horizonte, 2007. 142 p. Disponível em: <<http://www.estrada-real.org.br>>. Acesso em: 1 maio 2009.

EWI - EPLERWOOD INTERNATIONAL (Brasil). Instituto Estrada Real. **Estudo de Mercado:** Relatório Preliminar / Abril 2007. Turismo de Natureza na Estrada Real Serra do Cipó. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.estrada-real.org.br/>>. Acesso em: 01 maio 2009.

EWI - EPLERWOOD INTERNATIONAL (Brasil). Instituto Estrada Real. **Plano de Negócios 2007/2010 Turismo de Natureza:** Destino Serra do Cipó. Estrada Real. Minas Gerais. Brasil. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.estrada-real.org.br>>. Acesso em: 01 maio 2009.

FERREIRA JÚNIOR, I. Redes De Pequenas Empresas: A aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, A. C. C; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências:** Um quebra-cabeça caleidoscópico da Indústria Brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios.** 2 ed. São Paulo: Bookman, 2007.

GOHR, C. F; SANTO, L. C. Analisando a mudança estratégica na perspectiva da coevolução: um estudo de caso. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais**, Foz do Iguaçu: ENEGEP, 1997.

GONÇALVES, C. A; GONÇALVES FILHO, C; REIS NETO, M. T. **Estratégia empresarial:** o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, C. A; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 1.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firm Networks**: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, n. 16, v. 2, 1995.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Cengage, 2008.

HOFFMANN, V. E; BANDEIRA-DE-MELO, R; MOLINA-MORALES, F. X. Inovação e transferência de conhecimento em redes inter-organizacionais aglomeradas territorialmente: uma análise a partir de equações estruturais em duas indústrias. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006.

HOFFMANN, V. E; MOLINA-MORALES, F. X; MARTÍNEZ-FERNADEZ, M. T. Redes de empresas: Uma tipologia para sua classificação. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Curitiba: ANPAD, 2004.

HUNT, S. D. **A General theory of competition**: resources, competences, productivity, economic growth. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd, 2000.

INSTITUTO ECOBRASIL (Brasil). **Turismo**. Disponível em: <<http://www.ecobrasil.org.br/>>. Acesso em: 03 mai. 2009.

INSTITUTO ESTRADA REAL (Minas Gerais). FIEMG - Federação Das Indústrias de Minas Gerais. **Estrada Real**. Disponível em: <<http://www.estradareal.org.br/>>. Acesso em: 01 maio 2009.

JARILLO, J. C. **On strategic networks**. *Strategic Management Journal*, p. 31-41, Jan-Feb, 1988.

LAMAS, Z. J; GODOI, C. K; FEUERSCHUTTE, S. G. A perspectiva co-evolutiva como lógica de análise das formas organizacionais. In: XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Brasília: ANPAD, 2005

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Mobilizando conhecimentos para desenvolver arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas no Brasil**. Rede de pesquisa em sistemas produtivos e inovativos locais. 2005. Disponível em: <<http://www.redeaplmineral.org.br/biblioteca/>>. Acesso em: 23 set. 2009.

LAZZARINI, S. G. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMA, P. E. S. **Redes Interorganizacionais: uma análise das razões de saída das empresas parceiras**. 2007. 105 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMBERTI, M. M. S; BRAGA, R. Arranjos produtivos e desenvolvimento local. In: I Seminário Internacional - O Desenvolvimento Local na Interação: estratégias, instituições e políticas. 2004. Rio Claro. **Anais**, Rio Claro: UNESP, 2004.

MARQUES, E. M. M. **Estratégia competitiva no setor varejista de medicamentos: o caso da Unifar**. 2004. 91 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Mestrado em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MARSHALL, A. **Principles of Economics**. 8.ed. London: Macmillan, 1925.

MATHEUS, R. F; SILVA, A. B. O. E. Análise de redes sociais como método para a Ciência da Informação. **Datagramazero: Revista da Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, 2006.

MINAS GERAIS. IEF - Instituto Estadual de Floresta. Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. Disponível em: <<http://www.ief.mg.gov.br/>>. Acesso em: 4 maio 2009.

MINAS GERAIS. Setur - Secretaria do Estado de Turismo de Minas Gerais. Ministério do Turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.mg.gov.br/>>. Acesso em: 1 maio 2009.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOLINA-MORALES, F. X; HOFFMANN, V. E. Aprendizagem através de Redes Sociais: o efeito da proximidade geográfica. **Revista Inteligência Empresarial**, Rio de Janeiro, n. 12, p. 4-11, jul. 2002.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, L. C. V; CORRÊA, O. M. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 2 ed. Belo Horizonte: Universidade Fumec, 2008.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais – Marcando mudanças no mundo de negócios. In: XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PEREIRA, R. C. F. Marketing em Redes de Cooperação: um estudo de caso em uma rede varejista. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais. **Anais**, Atibaia: ANPAD, 2004.

PERROW, C. **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

PETROCCHI, M. **Gestão de Pólos Turísticos**. São Paulo: Futura, 2002.

PORTER, M. E. **Clusters and the new economics competition**. Harvard Business Review, Nov./Dec. 1998, 1988 Disponível em: <<http://www.econ-pol.unisi.it/didattica/ecreti/Porter1998.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2009.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 25 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RIBAUT, J; LEBIDOIS, D; MARTINET, B. **A gestão das tecnologias**. Coleção: Gestão e Inovação. Série: Ciências de Gestão. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

SANTOS, S. A; PEREIRA, H. J; FRANÇA, S. H. A. **Cooperação entre micro e pequenas empresas: uma estratégia para o aumento da competitividade**. São Paulo: SEBRAE, 1994.

SCHERER, F. L; DIDONET, S. R; LARA, J. E. A teoria organizacional e suas múltiplas lentes sob a perspectiva da coevolução. In: VII SEMEAD - Seminários em Administração. **Anais**, São Paulo: Faculdade de Econômica, Administração e Contabilidade da USP, 2004.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas>>. Acesso em: 22/11/2009.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA JUNIOR, A. B. **A empresa em rede: desenvolvendo competências organizacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, M. C. M. S. **Redes Sociais Intraorganizacionais informais e gestão: um estudo nas áreas de manutenção e operação da planta HYCO-8, Camaçari, BA**. 2003. 223 f. Dissertação

(Mestrado) Curso de Mestrado em Administração, Núcleo de Pós-Graduação da Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

SILVIA, L. R. C; SANTOS, M. N. L. **(Eco)Turismo**: Confusões semânticas e conceituais de uma segmentação, 2007. Disponível em: <www.physis.org.br/ecouc/Artigos/Artigo63.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2009.

STACKE, A. R. N. P. **A transferência de conhecimento em empresas aglomeradas territorialmente como fonte de competitividade, Urubici SC**. 2008. 152 f. Dissertação (Mestrado) Curso de Mestrado em Turismo e Hotelaria, Universidade do Vale do Itajaí, Balneário Camburiú, 2008.

SUN TZU. **The Art of War**, trad. S. B. Griffith. New York: Oxford University Press, 1971.

TONDOLO, V. A. G; SCHNEIDER, L. C. Vantagens Logísticas na Cadeia de Valor na Rede de Empresas: O Caso de uma Rede Gaúcha de Pequenas Farmácias. In: XXVIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Curitiba: ANPAD, 2004.

VALE, G. M. V. **Territórios vitoriosos**: o papel das redes organizacionais. Rio de Janeiro: Garamond, 2007.

VERSCHOORE, J. R. O programa redes de cooperação: uma análise dos instrumentos de administração pública para o desenvolvimento sócio-econômico. **VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Panamá, out. 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047518.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2009.

VERSCHOORE, J. R. **Redes de cooperação**: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEE, 2004.

VERSCHOORE, J. R; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. In: XXX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais**, Salvador: ANPAD, 2006.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social network analysis: methods and applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

WRIGHT, P; KROLL. J; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A – Distribuição *t*

gl	Área sob a curva					
	0,25	0,10	0,05	0,025	0,01	0,005
1	1,0000	3,0777	6,3138	12,7062	31,8207	63,6574
2	0,8165	1,8856	2,9200	4,3027	6,9646	9,9248
3	0,7649	1,6377	2,3534	3,1824	4,5407	5,8409
4	0,7407	1,5332	2,1318	2,7764	3,7469	4,6041
5	0,7267	1,4759	2,0150	2,5706	3,3649	4,0322
6	0,7176	1,4398	1,9432	2,4469	3,1427	3,7074
7	0,7111	1,4149	1,8946	2,3646	2,9980	3,4995
8	0,7064	1,3968	1,8595	2,3060	2,8965	3,3554
9	0,7027	1,3830	1,8331	2,2622	2,8214	3,2498
10	0,6998	1,3722	1,8125	2,2281	2,7638	3,1693
11	0,6974	1,3634	1,7959	2,2010	2,7181	3,1058
12	0,6955	1,3634	1,7959	2,1788	2,6810	3,0545
13	0,6938	1,3502	1,7709	2,1604	2,6503	3,0123
14	0,6924	1,3450	1,7613	2,1448	2,6245	2,9768
15	0,6912	1,3406	1,7531	2,1315	2,6025	2,9467
16	0,6901	1,3368	1,7459	2,1199	2,5835	2,9208
17	0,6892	1,3334	1,7396	2,1098	2,5669	2,8982
18	0,6884	1,3304	1,7341	2,1009	2,5524	2,8784
19	0,6876	1,3277	1,7291	2,0930	2,5395	2,8609
20	0,6870	1,3253	1,7247	2,0860	2,5280	2,8453
21	0,6864	1,3232	1,7207	2,0796	2,5177	2,8314
22	0,6858	1,3212	1,7171	2,0739	2,5083	2,8188
23	0,6853	1,3195	1,7139	2,0687	2,4999	2,8073
24	0,6848	1,3195	1,7109	2,0639	2,4922	2,7969
25	0,6844	1,3163	1,7081	2,0595	2,4851	2,7874
26	0,6840	1,3150	1,7056	2,0555	2,4786	2,7787
27	0,6837	1,3137	1,7033	2,0518	2,4727	2,7707
28	0,6834	1,3125	1,7011	2,0484	2,4671	2,7633
29	0,6830	1,3114	1,6991	2,0452	2,4620	2,7564
30	0,6828	1,3104	1,6973	2,0423	2,4573	2,7500

Fonte: adaptado de Malhotra (2001).

APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

1 - Você mantém relacionamento (contatos pessoais, troca de ideias, informações, experiências, recursos, indicações de hospedagem, etc.) com a pousada listada abaixo?

Marque a opção que você considerar a mais adequada para sua interpretação.

Pousada	Nunca	Raramente	Muitas Vezes	Intensamente
01 – Pousada A				
02 – Pousada B				
03 – Pousada C				
04 – Pousada D				
05 – Pousada E				
06 – Pousada F				
07 – Pousada G				
08 – Pousada H				
09 – Pousada I				
10 – Pousada J				
11 – Pousada K				
12 – Pousada L				
13 – Pousada M				
14 – Pousada N				
15 – Pousada O				
16 – Pousada P				
17 – Pousada Q				
18 – Pousada R				
19 – Pousada S				
20 – Pousada T				
21 – Pousada U				
22 – Pousada V				
23 – Pousada W				

2 - Você realiza atividades cooperativas relevantes com a pousada a seguir? As atividades podem ser de natureza tal como: compartilhamento de publicidade, treinamento, compra de produtos, contratação de consultorias, compartilhamento de despesas com mão-de-obra, fretes, transportes, indicação de clientes, entre outros. Escolha a coluna que melhor represente a sua interpretação.

Pousada	Nunca	Raramente	Muitas Vezes	Intensamente
01 – Pousada A				
02 – Pousada B				
03 – Pousada C				
04 – Pousada D				
05 – Pousada E				
06 – Pousada F				
07 – Pousada G				
08 – Pousada H				
09 – Pousada I				
10 – Pousada J				
11 – Pousada K				
12 – Pousada L				
13 – Pousada M				
14 – Pousada N				
15 – Pousada O				
16 – Pousada P				
17 – Pousada Q				
18 – Pousada R				
19 – Pousada S				
20 – Pousada T				
21 – Pousada U				
22 – Pousada V				
23 – Pousada W				

3 - Existe forte intenção de fazer política de bom convívio (“boa vizinhança”) e relacionamento (apoio mútuo, acordos negociais, negociações frequentes para desenvolvimento, etc.) entre você e a pousada a seguir? Marque a opção mais adequada ao seu entendimento.

Pousada	Nunca	Raramente	Muitas Vezes	Intensamente
01 – Pousada A				
02 – Pousada B				
03 – Pousada C				
04 – Pousada D				
05 – Pousada E				
06 – Pousada F				
07 – Pousada G				
08 – Pousada H				
09 – Pousada I				
10 – Pousada J				
11 – Pousada K				
12 – Pousada L				
13 – Pousada M				
14 – Pousada N				
15 – Pousada O				
16 – Pousada P				
17 – Pousada Q				
18 – Pousada R				
19 – Pousada S				
20 – Pousada T				
21 – Pousada U				
22 – Pousada V				
23 – Pousada W				

4 - Você atua em atividades de aprendizado com a pousada listada abaixo? (no sentido de adotar alguma ideia de decisão, conceito sobre comportamento estratégico, procedimento de gerar inovação, etc.). Marque a opção que você achar mais adequada ao seu entendimento.

Pousada	Nunca	Raramente	Muitas Vezes	Intensamente
01 – Pousada A				
02 – Pousada B				
03 – Pousada C				
04 – Pousada D				
05 – Pousada E				
06 – Pousada F				
07 – Pousada G				
08 – Pousada H				
09 – Pousada I				
10 – Pousada J				
11 – Pousada K				
12 – Pousada L				
13 – Pousada M				
14 – Pousada N				
15 – Pousada O				
16 – Pousada P				
17 – Pousada Q				
18 – Pousada R				
19 – Pousada S				
20 – Pousada T				
21 – Pousada U				
22 – Pousada V				
23 – Pousada W				

5 - Quais as pousadas que você considera com comportamento altamente competitivo em relação a você (concorrente efetivo)? Escolha a melhor alternativa ao seu entendimento.

Pousada	Nunca	Raramente	Muitas Vezes	Intensamente
01 – Pousada A				
02 – Pousada B				
03 – Pousada C				
04 – Pousada D				
05 – Pousada E				
06 – Pousada F				
07 – Pousada G				
08 – Pousada H				
09 – Pousada I				
10 – Pousada J				
11 – Pousada K				
12 – Pousada L				
13 – Pousada M				
14 – Pousada N				
15 – Pousada O				
16 – Pousada P				
17 – Pousada Q				
18 – Pousada R				
19 – Pousada S				
20 – Pousada T				
21 – Pousada U				
22 – Pousada V				
23 – Pousada W				

6 - Quais as pousadas que mais tendem a reduzir a cooperação (não cooperar, não compartilhar oportunidades e recursos, competir isoladamente)? Escolha a melhor alternativa ao seu entendimento.

Pousada	Nunca	Raramente	Muitas Vezes	Intensamente
01 – Pousada A				
02 – Pousada B				
03 – Pousada C				
04 – Pousada D				
05 – Pousada E				
06 – Pousada F				
07 – Pousada G				
08 – Pousada H				
09 – Pousada I				
10 – Pousada J				
11 – Pousada K				
12 – Pousada L				
13 – Pousada M				
14 – Pousada N				
15 – Pousada O				
16 – Pousada P				
17 – Pousada Q				
18 – Pousada R				
19 – Pousada S				
20 – Pousada T				
21 – Pousada U				
22 – Pousada V				
23 – Pousada W				

7 - Indique o seu grau de concordância para cada um dos argumentos a seguir. Utilize como referência a seguinte escala:

1	2	3	4	5
CT - Concordo Totalmente	→	→	→	DT - Discordo Totalmente

Argumentos	CT	→	→	→	DT
(1) - Considero a cooperação muito melhor que a competição.	1	2	3	4	5
(2) - Acredito que as empresas preferem muito mais atuar em um sistema de competição do que de modo colaborativo.	1	2	3	4	5
(3) - Considero que a competição é o fator que mais motiva as empresas para alcançar desempenho superior.	1	2	3	4	5
(4) - Em uma região onde há muitos competidores, a melhor forma de sobrevivência da empresa é a cooperação.	1	2	3	4	5
(5) - Quando se compete necessita-se de mais estratégia do que quando se atua de forma colaborativa.	1	2	3	4	5
(6) - Quando se está atuando em determinada região, há grande necessidade de atuar de forma colaborativa.	1	2	3	4	5

8 - Indique há quanto tempo a sua pousada atua na região, conforme as opções a seguir:

- () Menos de 5 anos
 () Entre 6 e 10 anos
 () Mais de 10 anos

9 - Indique o número de pessoas que trabalham na sua pousada, conforme as opções a seguir:

- () Menos de 5
 () Entre 6 e 10
 () Mais de 10

APÊNDICE B – Carta de apresentação



Gostaria de convidá-lo(a) a participar de uma pesquisa acadêmica que fará parte de uma dissertação de Mestrado em Administração cujo tema é a análise da estrutura de relacionamento entre micro e pequenas empresas do setor turístico. O objetivo principal deste estudo é descrever como as empresas, localizadas próximas umas das outras, se relacionam entre si.

Sua participação é muito importante e contribuirá para a produção científica em Minas Gerais através da geração de informações que serão úteis a estudantes de graduação e pós-graduação das áreas de negócios e turismo. Além disso, você estará ajudando a promover a região da Serra do Cipó, que terá ampla divulgação no decorrer da dissertação.

Todas as suas respostas serão tratadas de forma confidencial e somente as pessoas envolvidas diretamente na pesquisa e ligadas ao programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Fumec terão acesso ao questionário respondido. Nem mesmo as demais pousadas participantes poderão acessar as respostas. Na publicação final do trabalho, você será identificado apenas por uma letra escolhida aleatoriamente, garantindo, assim, sua privacidade.

Caso deseje mais informações sobre o Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Fumec, você poderá entrar em contato com a secretaria da instituição ou diretamente com o coordenador do curso, Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, pelo telefone (31) 3269-5230 ou pelo site www.fumec.br.

Como forma de retribuir a gentileza da sua participação, comprometo-me a enviar-lhe uma cópia, em formato digital, da versão final da dissertação, que poderá auxiliá-lo nas decisões estratégicas do seu negócio. Ofereço também um espaço na dissertação para a divulgação da sua pousada com as informações que você considerar pertinentes. Lembrando que em nenhum momento a sua pousada será relacionada às suas respostas.

Desde já agradeço pela colaboração e a atenção despendida, e coloco-me à disposição para qualquer esclarecimento.

Cordialmente,

Maximiliano F. de Oliveira

Mestrando em Administração - Universidade Fumec (Matrícula 800066)

E-mail: max.bh@terra.com.br - Cel.: (31) xxxx-xxxx

APÊNDICE C – Formato dos gabaritos de respostas

Pousadas	Questões					
	1	2	3	4	5	6
01 - Pousada A						
02 - Pousada B						
04 - Pousada C						
05 - Pousada D						
06 - Pousada E						
07 - Pousada F						
08 - Pousada G						
09 - Pousada H						
10 - Pousada I						
11 - Pousada J						
12 - Pousada K						
13 - Pousada L						
14 - Pousada M						
16 - Pousada N						
17 - Pousada O						
18 - Pousada P						
20 - Pousada Q						
21 - Pousada R						
23 - Pousada S						

Opções de respostas:

- 1 - Nunca
- 2 - Raramente
- 3 - Muitas vezes
- 4 - Intensamente

Questão 7	
Argumentos	Resposta
(1)	
(2)	
(3)	
(4)	
(5)	
(6)	

Opções de respostas:

- 1 - Concordo Totalmente
- 4 - Discordo Totalmente

Questões	
8	9

(8) Opções de Respostas:

- 1 - Menos de 5 anos
- 2 - Entre 6 e 10 anos
- 3 - Mais de 10 anos

(9) Opções de Respostas:

- 1 - Menos de 5
- 2 - Entre 6 e 10
- 3 - Mais de 10

APÊNDICE D – Matrizes relacionais

1) Matriz de Atuação em Redes

	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada G	Pousada H	Pousada I	Pousada J	Pousada K	Pousada L	Pousada M	Pousada N	Pousada O	Pousada P	Pousada Q	Pousada R	Pousada S
Pousada A	0	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	4	2	2	3	2
Pousada B	3	0	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1
Pousada C	1	1	0	1	1	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	1	1
Pousada D	1	3	2	0	4	1	3	2	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2	2
Pousada E	3	3	2	4	0	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4
Pousada F	2	2	1	1	2	0	1	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1
Pousada G	2	2	3	4	4	1	0	4	4	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4
Pousada H	1	2	1	4	4	1	4	0	4	1	2	1	2	4	4	2	2	4	4
Pousada I	2	2	3	4	4	2	3	4	0	2	2	2	3	4	4	2	4	3	3
Pousada J	2	3	1	2	2	4	2	2	2	0	3	3	4	2	2	2	1	2	1
Pousada K	1	2	4	1	2	1	2	2	2	3	0	4	3	3	2	2	2	2	1
Pousada L	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1
Pousada M	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	0	4	3	2	3	3	2
Pousada N	1	1	2	4	4	1	4	4	4	1	2	1	2	0	4	2	2	4	4
Pousada O	3	2	1	2	3	1	3	3	2	1	1	1	1	3	0	1	1	3	1
Pousada P	1	2	1	4	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	2	0	1	1	1
Pousada Q	1	1	1	2	3	1	4	1	2	1	4	1	4	3	2	1	0	4	1
Pousada R	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	0	1
Pousada S	1	1	1	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	4	1	1	4	0

2) Matriz de Cooperação

	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada G	Pousada H	Pousada I	Pousada J	Pousada K	Pousada L	Pousada M	Pousada N	Pousada O	Pousada P	Pousada Q	Pousada R	Pousada S
Pousada A	0	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1
Pousada B	2	0	2	2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
Pousada C	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pousada D	1	1	1	0	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	3
Pousada E	2	2	2	4	0	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4
Pousada F	2	2	1	1	2	0	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pousada G	2	2	2	4	4	1	0	3	3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3
Pousada H	2	2	1	4	4	2	4	0	4	1	1	1	1	4	4	1	1	4	4
Pousada I	2	2	2	4	4	1	4	4	0	2	2	1	2	4	4	2	3	4	4
Pousada J	2	2	1	1	1	3	1	1	1	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Pousada K	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	1
Pousada L	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1
Pousada M	2	2	3	2	2	2	4	2	2	4	3	2	0	3	2	2	3	3	1
Pousada N	1	1	2	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	0	4	1	1	4	4
Pousada O	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	3	0	1	1	3	3
Pousada P	1	3	1	1	3	1	3	3	1	2	2	2	1	2	3	0	1	1	1
Pousada Q	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	3	1	0	1	1
Pousada R	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	1	0	2
Pousada S	1	1	1	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	4	1	1	4	0

2) Matriz de Política de Relacionamento

	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada G	Pousada H	Pousada I	Pousada J	Pousada K	Pousada L	Pousada M	Pousada N	Pousada O	Pousada P	Pousada Q	Pousada R	Pousada S
Pousada A	0	3	1	2	3	2	3	2	2	3	1	2	1	3	4	1	2	3	2
Pousada B	3	0	1	3	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	3	2	1	1	1
Pousada C	1	1	0	3	1	1	2	1	3	1	3	3	3	2	1	1	1	1	1
Pousada D	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Pousada E	3	3	2	4	0	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	3	4	4
Pousada F	2	2	1	1	1	0	1	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1
Pousada G	1	1	2	4	4	1	0	4	4	2	3	3	3	4	4	2	4	4	4
Pousada H	1	2	1	4	4	2	4	0	4	1	1	2	1	4	4	2	2	4	4
Pousada I	2	2	2	4	4	1	4	4	0	1	2	1	3	4	4	2	2	4	4
Pousada J	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Pousada K	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4
Pousada L	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1
Pousada M	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3
Pousada N	1	1	2	4	4	1	4	4	4	1	2	1	2	0	4	1	2	4	4
Pousada O	1	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	0	1	1	3	3
Pousada P	4	4	1	1	4	1	4	4	4	1	2	1	1	2	1	0	3	1	1
Pousada Q	1	1	2	3	3	1	4	1	3	1	4	1	4	3	2	1	0	4	1
Pousada R	3	1	1	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	0	3
Pousada S	3	3	2	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	4	3	3	4	0

4) Matriz de Aprendizagem Relacional

	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada G	Pousada H	Pousada I	Pousada J	Pousada K	Pousada L	Pousada M	Pousada N	Pousada O	Pousada P	Pousada Q	Pousada R	Pousada S
Pousada A	0	3	1	1	2	2	3	2	1	3	1	1	1	3	4	2	2	3	1
Pousada B	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pousada C	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pousada D	1	3	1	0	3	1	3	3	3	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3
Pousada E	2	3	1	4	0	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4
Pousada F	2	2	1	1	2	0	1	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1
Pousada G	1	1	1	4	4	1	0	4	4	1	1	2	2	4	4	1	2	4	4
Pousada H	1	1	1	4	4	1	4	0	4	1	1	1	1	4	4	1	1	4	4
Pousada I	2	2	2	4	4	1	4	4	0	2	2	2	3	4	4	2	3	4	4
Pousada J	3	3	1	3	2	3	2	2	2	0	3	3	4	2	2	2	1	2	2
Pousada K	1	2	3	3	3	1	3	1	3	1	0	2	2	3	1	1	2	1	1
Pousada L	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Pousada M	1	1	2	2	1	1	3	1	2	2	1	1	0	3	1	1	2	2	2
Pousada N	1	1	1	4	4	1	4	4	4	1	2	1	2	0	4	1	1	4	4
Pousada O	3	3	1	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	0	1	1	3	3
Pousada P	1	3	1	1	4	1	4	4	4	1	2	1	1	2	4	0	4	1	1
Pousada Q	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	1	1
Pousada R	1	2	1	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	0	3
Pousada S	1	1	1	3	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	0

5) Matriz de Competição

	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada G	Pousada H	Pousada I	Pousada J	Pousada K	Pousada L	Pousada M	Pousada N	Pousada O	Pousada P	Pousada Q	Pousada R	Pousada S
Pousada A	0	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	3	1	1	1
Pousada B	2	0	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3
Pousada C	1	1	0	3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1
Pousada D	1	1	1	0	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Pousada E	1	2	4	2	0	2	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	4	2	2
Pousada F	2	2	1	1	1	0	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
Pousada G	1	1	1	4	1	1	0	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
Pousada H	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
Pousada I	2	1	2	2	2	1	2	2	0	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2
Pousada J	1	2	1	1	1	3	1	1	1	0	2	2	1	1	1	2	1	1	1
Pousada K	2	2	4	4	3	2	4	2	4	2	0	2	3	4	2	2	4	3	4
Pousada L	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Pousada M	1	1	4	3	2	1	2	1	2	1	1	1	0	3	1	1	2	2	2
Pousada N	1	1	2	4	4	1	2	2	4	1	1	1	1	0	2	1	2	2	4
Pousada O	2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	0	2	2	3	3
Pousada P	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	0	1	1	1
Pousada Q	1	1	1	3	1	1	3	1	4	1	1	1	2	4	1	1	0	1	4
Pousada R	1	1	1	3	3	1	3	2	3	1	1	1	1	3	2	1	1	0	3
Pousada S	1	1	4	2	2	1	2	2	2	1	1	1	3	2	2	1	1	2	0

6) Matriz de Fragmentação da Rede

	Pousada A	Pousada B	Pousada C	Pousada D	Pousada E	Pousada F	Pousada G	Pousada H	Pousada I	Pousada J	Pousada K	Pousada L	Pousada M	Pousada N	Pousada O	Pousada P	Pousada Q	Pousada R	Pousada S
Pousada A	0	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	1	2	3	1	3
Pousada B	1	0	2	2	1	2	3	3	3	1	1	2	3	3	2	3	3	3	3
Pousada C	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pousada D	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pousada E	2	2	4	1	0	2	1	1	1	2	3	4	4	1	1	2	4	2	1
Pousada F	2	2	4	4	2	0	4	4	4	3	2	2	2	4	2	4	4	4	4
Pousada G	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1
Pousada H	2	2	4	1	1	3	1	0	1	4	3	3	4	1	1	3	3	1	1
Pousada I	4	3	3	1	1	4	1	1	0	4	3	4	2	1	1	4	2	1	1
Pousada J	4	1	3	1	4	1	4	4	3	0	2	2	1	3	4	3	4	4	4
Pousada K	2	2	3	4	2	2	4	2	2	2	0	2	4	2	3	3	4	4	4
Pousada L	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
Pousada M	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Pousada N	4	4	3	1	1	4	1	1	1	4	2	4	3	0	1	2	3	1	1
Pousada O	2	2	4	4	1	2	1	1	2	2	4	4	4	1	0	4	4	2	2
Pousada P	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	4	1	2	2	0	2	2	4
Pousada Q	1	1	1	4	1	1	3	1	4	1	1	1	2	2	1	1	0	1	4
Pousada R	1	1	1	2	2	1	3	2	3	1	1	1	1	3	2	1	1	0	2
Pousada S	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	3	4	4	1	1	1	1	2	0

APÊNDICE E – Tabulação de respostas da questão 7

Pousadas	Respostas					
	Argumentos					
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
A	1	3	3	1	1	1
B	3	3	2	1	2	1
C	5	3	1	5	1	3
D	1	4	1	3	1	4
E	1	4	3	1	1	1
F	1	1	1	1	1	1
G	1	4	2	1	1	2
H	1	3	4	1	1	1
I	1	5	3	1	1	1
J	1	5	5	1	1	1
K	1	1	5	1	1	1
L	1	1	3	1	1	1
M	1	1	1	1	3	1
N	1	3	1	1	1	1
O	2	1	1	1	3	3
P	1	1	5	1	5	1
Q	1	1	3	1	1	1
R	2	5	1	1	1	2
S	1	2	5	2	1	2

Opções de respostas:

1 - Concordo Totalmente

4 - Discordo Totalmente

APÊNDICE F – Tabulação de respostas das questões 8 e 9

Pousadas	Respostas	
	Questão 8	Questão 9
A	1	1
B	2	1
C	2	2
D	1	3
E	3	3
F	2	1
G	2	3
H	1	2
I	3	3
J	2	1
K	1	1
L	3	1
M	3	1
N	2	2
O	2	1
P	3	1
Q	3	2
R	3	1
S	1	3

(8) Opções de Respostas:

- 1 - Menos de 5 anos
- 2 - Entre 6 e 10 anos
- 3 - Mais de 10 anos

(9) Opções de Respostas:

- 1 - Menos de 5
- 2 - Entre 6 e 10
- 3 - Mais de 10

APÊNDICE G – Exemplo de cálculo da média aritmética de uma matriz

1) Somatório da Matriz de Atuação em Redes (Matriz 1)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
A	0	3	1	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	4	2	2	3	2
B	3	0	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	1
C	1	1	0	1	1	1	2	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	1	1
D	1	3	2	0	4	1	3	2	3	2	1	2	1	3	3	1	2	2	2
E	3	3	2	4	0	2	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	2	4	4
F	2	2	1	1	2	0	1	1	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	1
G	2	2	3	4	4	1	0	4	4	2	2	3	3	4	4	2	3	4	4
H	1	2	1	4	4	1	4	0	4	1	2	1	2	4	4	2	2	4	4
I	2	2	3	4	4	2	3	4	0	2	2	2	3	4	4	2	4	3	3
J	2	3	1	2	2	4	2	2	2	0	3	3	4	2	2	2	1	2	1
K	1	2	4	1	2	1	2	2	2	3	0	4	3	3	2	2	2	2	1
L	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1	1	1
M	2	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2	2	0	4	3	2	3	3	2
N	1	1	2	4	4	1	4	4	4	1	2	1	2	0	4	2	2	4	4
O	3	2	1	2	3	1	3	3	2	1	1	1	1	3	0	1	1	3	1
P	1	2	1	4	1	1	2	3	1	2	1	1	1	2	2	0	1	1	1
Q	1	1	1	2	3	1	4	1	2	1	4	1	4	3	2	1	0	4	1
R	1	1	2	1	3	1	1	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	0	1
S	1	1	1	4	4	1	4	4	4	1	1	1	1	4	4	1	1	4	0
Σ	29	35	33	47	51	29	51	44	44	35	37	36	39	52	51	30	35	48	35

2) Média aritmética do somatório

Σ	Operação	Resultado
29	$29 \div 19$	1,5263
35	$35 \div 19$	1,8421
33	$33 \div 19$	1,7368
47	$47 \div 19$	2,4737
51	$51 \div 19$	2,6842
29	$29 \div 19$	1,5263
51	$51 \div 19$	2,6842
44	$44 \div 19$	2,3158
44	$44 \div 19$	2,3158
35	$35 \div 19$	1,8421
37	$37 \div 19$	1,9474
36	$36 \div 19$	1,8947
39	$39 \div 19$	2,0526
52	$52 \div 19$	2,7368
51	$51 \div 19$	2,6842
30	$30 \div 19$	1,5789
35	$35 \div 19$	1,8421
48	$48 \div 19$	2,5263
35	$35 \div 19$	1,8421

APÊNDICE H – Relação das pousadas participantes da pesquisa de campo

Os nomes estão ordenados alfabeticamente e sua divulgação é realizada mediante consentimento dos pesquisados.

Bella Vista Pousada

Tel. (31) 3718-7090 / 3497-7033

www.bellavistapousada.com.br

Palhoça da Serra Pousada

Tel. (31) 3718-7115 / 9954-8546 / 9827-4088

contato@palhocadaserra.com.br

www.palhocadaserra.com.br

Pousada Aconchego da Serra

Tel. (31) 3718-7168 / 3426-2003 / 8793-1037

www.pousadanoaconchegodaserra.com.br

Pousada Banana Cipó

Tel. (31) 3718-7041 / 9677-5601

bananacipo@bananacipo.com.br

www.bananacipo.com.br

Pousada das Bromélias

Tel. (31) 3718-7173 / 9111-0082

contato@pousadadasbromelias.com.br

www.pousadadasbromelias.com.br

Pousada Capim do Mato

Tel. (31) 3681-3216 / 9954-3710

falecom@capimdomato.com.br

www.capimdomato.com.br

Pousada Carumbé

Tel. (31) 3718-7466 / 8888-1836

serradocipo@carumbe.com.br

www.carumbe.com.br

Pousada Chão da Serra

Tel. (31) 3718-7040

atendimento@chaodaserra.com.br

www.chaodaserra.com.br

Pousada Entre Folhas

Tel. (31) 3718-7278 / (31) 9811-7278 / (31) 8821.1995

www.entrefolhaspousada.com.br

Pousada Estalagem da Serra

Tel. (31) 3718-7020 / 9975-4888 / 9906-7272

estalagemdaserra@estalagemdaserra.com.br

www.estalagemdaserra.com.br

Pousada Fazenda do Engenho

Tel. (31) 3497-7200 / 9976-2136

reservas@pousadafazendadoengenho.com.br

www.pousadafazendadoengenho.com.br

Pousada Fazenda Monjolos

Tel. (31) 3718-7011 / 3718-7012

reservas@fazendamonjolos.com.br

www.fazendamonjolos.com.br

Fazenda Paraúna Pousada Rural

Tel. (31) 9274-2681

www.guiaserradocipo.com.br/fazendaparauna/index.htm

Pousada das Pedras

Tel. (31) 9952-8238 / 3344-8238

pousadadaspedras@pousadadaspedras.com.br

www.pousadadaspedras.net

Pousada Rancho Cipó

Tel. (31) 3718-7200 / 9981-8195

www.ranchocipo.com.br

Recanto da Serra Pousada

Tel. (31) 3718-7374 / 8814-7626 / 8623-1111

reserva@recantodaserrapousada.com.br

www.recantodaserrapousada.com.br

Pousada Renascer

Tel. (31) 3718-7039 / 8868-7437 / 9674.0390

www.pousadarenascer.com.br

Pousada Solar dos Ipês

Tel. (31) 3718-7272 / 3344-0883 / 9104-9999 / 9130-0338

solardosipes@crsb.com.br

www.solardosipes.com.br

Pousada Varandas da Serra

Tel. (31) 3481-6806 / 9983-4229 / 9737-5614

www.varandasdaserra.com.br

Pousada Village da Serra

Tel. (31) 3284-6363

www.villagedaserra.com